



SARI KUUSELA

Valta ja vuorovaikutus  
johtamisessa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston  
yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston Linna-rakennuksen  
Väinö Linna -salissa, Kalevantie 5, Tampere,  
15. päivänä joulukuuta 2010 klo 14.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

## AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto

Sosiaalitutkimuksen laitos

Myynti  
Tiedekirjakauppa TAJU  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto

Puh. 040 190 9800  
Fax (03) 3551 7685  
taju@uta.fi  
www.uta.fi/taju  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Mikko Reinikka

Acta Universitatis Tamperensis 1573  
ISBN 978-951-44-8296-0 (nid.)  
ISSN-L 1455-1616  
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1024  
ISBN 978-951-44-8297-7 (pdf)  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

## Kiitokset

Väitöskirjatutkimusta voi hyvin verrata maratonin juoksemiseen. Alussa tuntuu kevyeltä, ideoita ja tavoitteita on rajattomasti - kaikki tuntuu mahdolliselta. Matkan edetessä eteneminen tasaantuu ja mahdollisuudet realisoituvat. Silti vauhtia ja motivaatiota on pidettävä yllä. Energiaa ja vaihtelua on haettava tasaisin väliajoin. Kun maali siintää, tarvitaan vielä ylimääräistä sitkeyttä määränpään saavuttamiseksi. Maalissa tunnelma on jälleen kevyt ja energinen matkan rasittavuuksista huolimatta. Tavoitteen saavuttaminen tuo uutta voimaa.

Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat mahdollistaneet tutkimukseni valmistumisen. Suurin kiitos kuuluu työni ohjaajalle, professori Anja Koski-Jännekselle. Ei pelkästään siksi, että ohjauksesi on ollut kannustavaa ja rohkaissut minua löytämään uusia tapoja tarkastella tutkittavaa ilmiötä, vaan myös siksi, että olet auttanut löytämään tutkijan identiteettini. Olet myös jaksanut lukea työn lukuisia eri versioita ja ohjata tarpeen mukaan syventämään tai laajentamaan ajattelua.

Professori emeritus Klaus Helkamaa ja tutkimusprofessori, dosentti Kaisa Kauppista kiitän lämpimästi lupautumisesta esitarkastajiksi. Kiitän teitä paneutumisesta väitöskirjakäsikirjoitukseeni ja kriittisistä ja työtä selkeyttävistä kommentteista. Erityisesti Klausin huomiot työn kirjoitustavasta ja tarkkuudesta ja Kaisan tuloksiin liittyvät kommentit veivät työtä uudelle tasolle. Kaisa Kauppista kiitän myös lupautumisesta vastaväittäjäkseni.

Iso kiitos tuesta ja myötäelämisestä kuuluu Miia Männikölle. Olemme parin viime vuoden ajan jakaneet tutkimukseen liittyviä iloja ja suruja. Olen voinut lähestyä sinua isoissa ja pienissä kysymyksissä ja aina saanut tukea. Olet auttanut ajatteluni kehittymistä myös oman tutkimustyösi kautta. Olet myös sitkeästi lukenut työpapereita ja esittänyt niihin tarkennuksia. Tästä kaikesta kiitän sinua lämpimästi.

Sirkka Oksasta ja Pekka Killströmiä kiitän väitöskirjakäsikirjoituksen lukemisesta ja rakentavista kommentteista. Kiinnostuksenne työtäni kohtaan ja sen tarkastelu omista näkökulmistanne auttoi sekä jaksamaan että kirjoittamaan työtä uusin silmin. YTT, tutkijatohtori Petri Ruuskaa ja VTT, dosentti Ilkka Armista kiitän kommentteista ja avusta Greimasin aktanttianalyysin käytössä. Kokeneiden tutkijoiden kommentit auttoivat löytämään omaa tapaa tarkastella tutkittavaa

ilmiötä. Professori Hanna Lehtimäkeä kiitän hyvistä vinkeistä johtamiskirjallisuuteen liittyen. Sirkku Kunnasta haluan lämpimästi kiittää väitöskirjakäsikirjoituksen kielenhuollosta. Vielä näin loppuvaiheessa opin täsmällisempää ja kirkkaampaa kirjoittamisen tapaa avullasi. Kiitän tieteellisissä seminaareissa saamistani kysymyksistä ja kommentteista, jotka ovat avanneet uusia näköaloja ja ohjanneet selkiyttämään tekstiä. Litterointiavusta kiitän Juho Ruotsalaista.

Haastateltavia kiitän osallistumisesta tutkimukseen ja ajatusten ja kokemusten jakamisesta. Ilman teitä tätä tutkimusta ei olisi olemassa.

Olen tehnyt tutkimustyötä pääosin oman työni ohella. Kiitän SOVAKOa, Sosiaalitieteiden valtakunnallista koulutusohjelmaa, joka uskoi tutkimukseeni ja antoi mahdollisuuden olla osa tutkijayhteisöä tutkijakoulupaikan kautta. Myös Sosiaalitutkimuksen laitos ja erityisesti Leena Sulkanen ansaitsevat kiitokset ystävällisestä ja joustavasta suhtautumisesta kahden työn välillä tasapainottelevaan tutkijaan.

Ystävillä ja työyhteisöllä on suuri merkitys omien voimavarojen suuntaamisessa. Kiitän lämpimästi ystäviäni elämän moninaisuuden esille tuomisesta ja virkistävistä keskusteluista. Entisistä esimiehistäni haluan kiittää erityisesti Hannu Tonteria ja Timo Teinilää, jotka varauksettomasti tukivat ja kannustivat kehittämään itseään. Te myös annoitte omalla esimerkillänne kuvan hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Tästä teille nöyrimmät kiitokseni.

Puolisolleni Antille kiitos yhteisestä elämästä ja joustamisesta. Olet suuri tuki ja turva. Varttuvien lastemme ilonaiheet ja murheet on hyvä kohdata yhdessä. Sini ja Otso, kiitos jokaisesta yhdessä eletystä hetkestä. Te tuotte elämäämme suuren ilon ja onnen.

Espoossa 12.11.2010

Sari Kuusela

## Tiivistelmä

Sari Kuusela

Valta ja vuorovaikutus johtamisessa

Tampere: Tampereen yliopisto, Sosiaalitutkimuksen laitos, väitöskirja 2010

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat keskijohdon kokemukset johtamiseen liittyvistä valtatilanteista, mitkä tekijät suuntaavat vallankäyttöä, eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan ja millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi. Vallankäytön kokemuksia ja näkemyksiä on tarkasteltu esimiehen kaksoisroolin näkökulmasta.

Aineistolähtöisen, laadullisen tutkimuksen menetelminä käytettiin tarina-analyysiä ja temaattista sisällönanalyysiä. Keskijohdon teemahaastatteluiden (28 haastattelua) analysoitiin 47 vallankäyttöä kuvaavaa tarinaa. Tarinat analysoitiin sekä Greimasin aktanttimalleja soveltaen että muodostettiin niistä tarinatyyppit. Tarinoiden pohjalta kuvattiin myös valtatilanteille tyypilliset vuorovaikutusprosessit. Lisäksi haastateltavien valtanäkemykset analysoitiin temaattisella sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että valtaa voi käyttää esimies alaiseensa, alainen esimieheensä ja kollegat toisiinsa. Siten kukin on vuorollaan sekä subjekti (vallankäyttäjä) että objekti (vallankäytön kohde). Naisilla ja miehillä oli erilainen suhde valtaan ja sen merkitys oli heille erilainen. Valta oli naisille tuki tehtävään ja miehille mahdollisuus vaikuttaa. Naiset näkivät vallan yhteisöllisenä ilmiönä, miehet taas yksilöllisenä. Yhteistä naisten ja miesten käsityksille on näkemys vallasta mielekkään työn ja onnistumisen mahdollistajana, päätösten tekemisenä ja toimintaan vaikuttamisena. Näiden tekijöiden osalta vallan ja johtamisen kuvaukset muistuttavat toisiaan.

Vallankäyttöä suuntaavia pyrkimyksiä voitiin kuvata modaliteettien tahtominen, voiminen, tietäminen ja täytyminen kautta. Tyypillistä oli, että oma vallankäyttö tuntui oikeutetulta, kun taas toisten vallankäyttöä arvioitiin negatiivisesti erityisesti silloin, kun se kohdistui omaan itseän. Valtatilanteissa ilmenevät arvot olivat hallinta, hyvä suhde, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus. Esimieheen valtatilanteissa kohdistuvat odotukset erosivat toisistaan riippuen siitä, asettivatko odotukset alaiset, esimiehen esimies tai esimies itse itselleen.

Vallankäytöstä kerrottuja tarinoita yhdisti kokemus lopputuloksesta ja siihen liittyvä tunnetila. Valtatarinat voitiin kuvata menestystarina, oppimistarina ja pettymistarina. Vallankäyttöön liittyvällä vuorovaikutuksella oli kolme tyypillistä etenemistapaa. Kannustava vuorovaikutus johti arvostuksen kokemukseen ja motivoitumiseen, ja sitä kautta onnistumiseen ja menestykseen (menestystarinat). Vuorovaikutus saattoi myös antaa mahdollisuuden oivallukseen onnistuneista toimintatavoista ja edisti siten oppimista (oppimistarinat). Ohjeistus ja käskytykset voi aiheuttaa vastustuksen mutta myös halun toteuttaa omat tavoitteet vallankäyttäjän tavoitteista riippumatta, ja siinä onnistuminen voi johtaa onnistumiseen (menestystarinat). Vuorovaikutus saattoi myös lamaannuttaa ja johti epäluottamukseen ja sitä kautta pettymykseen (pettymistarinat).

Valtatilanteen vuorovaikutus eteni prosessina, jonka aloitus ja siihen liittyvä vallankäyttäjän sisäinen tunnetila olivat ratkaisevia. Positiointi oli vallankäyttäjälle sekä keino tuoda esille omat odotuksensa että asemoida tilanteen osapuolet haluamallaan tavalla, ja siten ohjata tilanteen kulkua tavoitteidensa mukaisesti. Vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva pääsääntöisesti vahvasti annetun position ja toimi sen mukaisesti. Vallan vuorovaikutusprosessissa oli siten kyse molemminpuolisesta tilanteen ja vuorovaikutuksen tulkinnasta ja sen mukaisten etenemisvaihtoehtojen valinnasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että organisaatioiden valtatilanteissa voi erottaa naisten ja miesten johtamisen ja vallankäytön maailman lisäksi kaksi muuta sosiaalista maailmaa, ”alaisen” ja ”esimiehen” maailman. ”Esimiehen” maailma on vallankäyttäjän ja ”alaisen” maailma vallankäytön kohteen maailma organisaatioasemasta riippumatta. Ne syntyvät vuorovaikutustilanteessa positioinnin seurauksena.

Valtaa ja johtamista kuvattiin usein samoilla sanoilla ja tekemisillä. Vallan ja johtamisen erottaa kuitenkin toisistaan se, että johtamista pidetään arvostettuna tehtävänä, josta on luontevaa puhua ja johon on helppo samaistua. Sen sijaan valta nähdään usein ilmiönä, josta ei ole helppo puhua eikä siihen haluta julkisesti samaistua. Valta rakentuu sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin, ja siinä konkretisoituu eri osapuolten odotusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen ja sen seuraukset. Valtakokemuksen määrittelee myös suhteen laatu, eivät teot sinänsä.

Valtatilanteita ja niihin liittyviä keskusteluja voidaan kutsua institutionaalisiksi keskusteluiksi, joita ohjaavat organisaation ja keskustelun osapuolten käytännöt ja sosiaaliset odotukset. Vallan määritelmä on tämän tutkimuksen pohjalta se, että kokemus vallankäytöstä syntyy vallankäyttäjän vuorovaikutussuhteessa tuottaman positioinnin kautta. Sen tuloksena vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle syntyy tunne siitä, miten häntä arvostetaan ja mitä vaikutusmahdollisuuksia hänelle annetaan. Kaikki vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole valtasuhteita. Valtakokemukseen vaikuttavat tunne suhteen laadusta ja odotusten toteutuminen.

Avainsanat: valta, vallankäyttö, keskijohto, johtaminen, positiointi, vuorovaikutus, odotukset, arvot, tarina-analyysi, aktanttimalli

## Abstract

Sari Kuusela

Power and Interaction in Leadership

Tampere: University of Tampere, Department of Social Research, Doctoral Dissertation 2010

The purpose of this research was to investigate the experiences of middle managers of the use of power: which factors guide the use of power, whether gender impacts the conception of power and the typical interaction in situations of power. The focus is on managers' double roles: they are both superiors and subordinates at the same time.

Narrative analyses as well as thematic content analysis were used in this qualitative research. In 28 middle management interviews, 47 stories were found. Greimas's actant model and story type analysis were used in the narrative analysis. Interaction processes typical for power situations were defined on the basis of the stories. The concept and meaning of power were analysed by content analysis.

The study showed that subordinates can also use power over managers, as well as managers over subordinates and colleagues over each other. Consequently, each party in turn is both the subject (the one using power) and the object (the target of power use). Women and men have a different attitude towards power, and its meaning to them differs as well. Women find that power supports the job, while for men, it is a means of influencing. Women saw power as a collective phenomenon, men as an individual one. Both men and women considered that power enables a meaningful job and success. They also saw power as decision-making and influencing. These factors are similar in the descriptions of leadership and management.

The intentions guiding the use of power can be described with the modalities *wanting*, *being able*, *knowing* and *having to*. Typical for the use of power is that a subject's own power use felt legitimate, whereas the use of power by others was evaluated as negative, especially when the evaluator was the target. The values expressed in power situations included control, good relationships, influencing and justice. The expectations confronted by middle managers in power situations differed depending on whether they were set by subordinates, their own superiors or themselves.

Experience of the outcome and the emotional state were common to all power stories. The story types were named as success stories, learning stories and disappointment stories. There were three types of interaction processes in power situations. Encouragement created experiences of respect and motivation and led to success (success stories). Interaction could give space for insight in a new way to act and led to learning (learning stories). Instructing and commanding caused resistance but also a desire to achieve personal objectives and led to success (success stories). Discouragement caused distrust and led to frustration (disappointment stories).

Interaction in the power situation advanced as a process, where the initial situation and the emotional state of the user of power were critical. For the power user, positioning was a tool for manipulating the situation according to his/her goals

and expectations. The person seeing him-/herself as an object usually confirmed the given positions and acted according to the expectations. In the interaction process in a power situation, the main issue is the mutual interpretation of the situation and interaction and choosing the appropriate way to proceed on the basis of these.

This research shows that in an organization there are separate worlds of leadership and power for women and for men. Moreover, there are two other distinct social worlds, the world of the “subordinate” and the world of the “superior”. The world of the “superior” is that of a powerful ruler and the world of the “subordinate” is that of an object and a follower, independent of organizational positions. These worlds come into being in the interaction process by means of positioning.

The same concepts and activities were often used to describe power and leadership. Power and leadership are, however, distinguished by the fact that leadership is highly valued and easy to identify with. In contrast, power is a difficult subject to talk about and few wish to identify publicly with it. Power is constructed by means of interaction in social situations, and it also concretises the fulfilment of expectations.

Discussions in power situations may be called institutionalised discussions. They are directed by the practices and social order of both the organization and the participants. On the basis of this research, the experience of power is caused in interaction by positioning; as a result, the subject of power use assesses the extent to which s/he is valued and what possibilities to influence s/he is given. However, not all relationships are power relationships. The experience of power is defined by the quality of the relationship, not by the acts as such.

*Key words:* power, use of power, middle managers, leadership, positioning, interaction, expectations, values, narrative analysis, actant model



# Sisällys

Kiitokset.....	3
Tiivistelmä.....	5
Abstract .....	7
Sisällys .....	9
Lista kuvista ja taulukoista.....	11
Johdanto .....	12
1. Valta tutkimuksen kohteena .....	18
1.1 Vallan käsite.....	18
1.2 Vallan ilmenemismuodot.....	24
1.3 Valta toimintana ja vuorovaikutussuhteena.....	27
1.4 Vallankäytön lähteet ja keinot .....	28
1.5 Valta, totteleminen ja vastarinta.....	32
1.6 Organisaatiot ja valta.....	37
1.7 Johtajuus ja valta .....	41
1.8 Valta ja sukupuoli .....	47
1.9 Positiointi vallankäytön keinona .....	51
1.10 Yhteenveto valtateorioista.....	54
2. Tutkimuskysymykset ja metodologiset valinnat .....	57
2.1 Tutkimuskysymykset.....	57
2.2 Metodologiset valinnat .....	58
2.3 Taustalla sosiaalinen konstruktionismi.....	60
3. Aineisto ja analyysi.....	64
3.1 Haastateltavat.....	64
3.2 Haastatteluaineisto .....	65
3.3 Haastattelujen toteutus.....	68
3.4 Analyysimenetelmät.....	71
3.4.1 Temaattinen sisällönanalyysi.....	72
3.4.2 Tarinoiden aktanttianalyysi .....	73
3.4.3 Tarinatyypin analysointi .....	76
3.5 Aineistosta muodostunut esiymmärrys.....	78
4. Naisten ja miesten valta .....	81

4.1	Vallan käsite haastateltavien kuvaamana.....	81
4.2	Vallan merkitys haastateltaville.....	86
4.3	Haastateltavien oma valta.....	89
4.4	Yhteenveto vallan käsitteestä ja merkityksestä naisille ja miehille .....	91
5.	Vallankäyttöä suuntaavat tekijät .....	95
5.1	Odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät .....	96
5.1.1	Haastateltavan odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät .....	96
5.1.2	Haastateltavien henkilöiden esimiesten odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät .....	100
5.1.3	Alaisten ja kollegoiden odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät .....	102
5.2	Arvot ja valtatilanteissa tarvittavat valmiudet.....	106
5.2.1	Arvot .....	106
5.2.2	Odotukset valmiuksista.....	108
5.3	Yhteenveto vallankäyttöä suuntaavista tekijöistä.....	110
6.	Valtatarinat.....	115
6.1	Menestystarinat.....	117
6.2	Oppimistarinat .....	121
6.3	Pettymystarinat .....	125
6.3.1	Pettymys vallankäytön lopputulokseen .....	125
6.3.2	Pettymys epätydyttävään tilanteeseen .....	129
6.4	Yhteenveto valtatarinoista.....	133
7.	Valtatarinoiden toimijat ja vallankäyttö .....	138
7.1	Menestystarinoiden vallankäyttö .....	138
7.2	Oppimistarinoiden vallankäyttö .....	140
7.3	Pettymystarinoiden vallankäyttö .....	141
8.	Vallankäyttö positiointina ja vuorovaikutusprosessina .....	143
8.1	Vallankäyttö positiointina .....	143
8.2	Vallankäyttö vuorovaikutusprosessina .....	148
9.	Pohdinta .....	152
9.1	Valta suhteena ja odotuksiin vastaamisena .....	152
9.2	Valta, johtaminen ja sukupuoli.....	157
9.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	166
9.4	Jatkotutkimuksen aiheet.....	172
9.5	Lopuksi.....	173

## Lista kuvista ja taulukoista

### Kuvat

*Kuva 1.* Tutkimuksen lähtökohta

*Kuva 2.* Haastattelun sisältöjen jäsentyminen

*Kuva 3.* Greimasin aktanttimalli

*Kuva 4.* Menestystarinoiden aktantit

*Kuva 5.* Oppimistarinoiden aktantit

*Kuva 6.* Pettymystarinoiden aktantit

*Kuva 7.* Vallan vuorovaikutusprosessit

*Kuva 8.* Keskijohto ja valta johtamistilanteissa

### Taulukot

*Taulukko 1.* Teorian ja tutkimuksen yhdistyminen

*Taulukko 2.* Aineiston rakenne

*Taulukko 3.* Haastateltavien määritelmät käsitteestä valta

*Taulukko 4.* Vallan merkitys haastateltaville

*Taulukko 5.* Haastateltavien oma valta

*Taulukko 6.* Haastateltavan toimintaa suuntaavat tekijät

*Taulukko 7.* Haastateltavien henkilöiden esimiesten toimintaa suuntaavat tekijät

*Taulukko 8.* Alaisten toimintaa suuntaavat tekijät haastateltavien kuvaamina

*Taulukko 9.* Valtatarinoiden arvot ja niitä ohjaavat modaliteetit

*Taulukko 10.* Valtatarinoiden arvojen toteuttamisessa tarvittavat valmiudet

## Johdanto

Italo Calvino kirjoitti esseessään Kuusi muistiot seuraavalle vuosituhannelle (1998) näkemyksensä arvoista, jotka ovat keskeisiä kirjallisuudessa ja kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Hän puhui keveydestä, nopeudesta, täsmällisyydestä, näkyvyydestä ja moninaisuudesta. Keveys on vastakohta painavuudelle, ja se yhdistyy täsmällisyyteen ja päättäväisyyteen. Nopeuden kunnioitus ei kiellä viipymisen nautintoa. Täsmällisyys merkitsee kirkkaiden, mieleenpainuvien, ikimuistoisten näköhavaintojen loihtimista esiin ja mahdollisimman täsmällistä ilmaisua. Näkyvyys on tärkeää, koska vaarana on, että menetämme perustavan inhimillisen kykymme ajatella kuvin. Moninaisuutta hän kuvaa romaanin verkkona. Olemme jokainen kokemusten, tietojen, luetun ja kuvitelmien yhdistelmä.

Valta on ilmiönä yhtä moniulotteinen kuin elämä, ja kirjallisuus elämän kuvana. Myös valtaan voi liittää kokemuksen painavuuden tai keveyden, hetkellisen tai viipyilevän kohtaamisen, kirkkaan ja täsmällisen tai joskus epämääräisen kokemuksen ja havainnon kirkastumisen ajatukseksi ja kuvaksi tilanteesta. Valtaa voi tarkastella ei pelkästään yhteiskunnallisena, rakenteellisena ja päätöksentekoon liittyvänä ilmiönä, vaan myös puhtaasti inhimillisestä näkökulmasta, ihmisten välisissä suhteissa. Tässä näkökulmasta oma näkemykseni on lähellä Michael Mannin (1986, 1993) esille tuomaa vallan käsitteellistä jakoa taloudelliseen, poliittiseen, sotilaalliseen, ideologiseen ja sosiaaliseen valtaan.

Valta on osoittautunut aiheeksi, josta jokaisella tuntuu olevan kokemuksia ja mielipide. Tutkimusseminaareissa se tuli usein esille tunteen sävyttämänä kommenttina. Yritysorganisaatioissa se tuli esille hämmästyksenä tutkimusaiheesta, ja usein puheenaiheen vaihtamisena. Jos sen sijaan kerroin tutkivani johtamista, oli suhtautuminen myönteistä ja kiinnostunutta. Myös Gjerstad (2009, 290) toteaa tutkimuksessaan vallasta kotikasvatuksessa, että valta on aihe, johon ihmisillä yhdistyy monenlaisia mielikuvia ja kokemuksia kauhusta kiehtovuuteen. Sama ”kaikilla on näkemys” – ajattelutapa ilmenee myös siinä, että valta on käsite, josta monilla tieteenaloilla on määritelmiä ja tutkimusta, mutta eri näkökulmista. Vallasta ollaan kiinnostuneita sekä politiikan, sosiologian, psykologian ja sosiaalipsykologian tutkimuksessa. Jokainen näistä tarkastelee valtaa oman

tieteenalansa kannalta eikä valtaan liittyen ole yhtä yhtenäistä määritelmää tai käsitettä. Tässä tutkimuksessa yhdistän sosiaalipsykologian ja sosiologian näkemyksiä vallasta haastateltavien kokemusten ja käsitysten narratiiviseen ja temaattiseen analyysiin.

Valta ilmiönä ja keskustelun aiheena on noussut Suomessa viime vuosien aikana esille 1970-luvun Tandem-hankkeen jälkeisen hiljaiselon jälkeen. Suomen Akatemian Valta Suomessa – tutkimusohjelmassa (2007–2010) on valtaa tutkittu laajasti suomalaisten valtarakenteiden kannalta. Teemoina hankkeessa ovat olleet kansainvälinen järjestelmä, valta Suomessa ja Suomen valta, valta valtiossa ja valtion valta, talous, kansalaiset ja kansalaisyhteiskunta sekä media ja sukupuoli. Johtamista on Valta Suomessa -tutkimusohjelmassa tutkittu pelolla johtamisen ja organisaatioiden sukupuolistuneen vallan näkökulmista.

Kokonaiskuva vallankäytön piirteistä erityisesti johtamisen kannalta on kuitenkin vielä puutteellinen. Tällä tutkimuksella osallistun suomalaiseen valtatutkimukseen ja keskusteluun tuomalla siihen mukaan keskeisen työelämän näkökulman, suomalaisen esimiehen ja johtajan kokemukset ja näkemykset vallankäytöstä johtamisessa. Keskijohdon vallankäytön kokemusten tutkiminen täydentää suomalaisten valtarakenteiden tarkastelua tuomalla esille vallankäytön inhimillisen puolen, joka ilmenee kokemuksina johtamisesta ja vuorovaikutustilanteista. Keskijohtoon liittyvä tutkimus on tärkeää, koska keski- ja ylin johto ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen tavoitteiden ja halutun ilmapiirin toteuttamisessa. Haastateltujen esimiesten valtakokemukset ovat sekä hyviksi että huonoiksi koetuista tilanteista, ja myös alaisten ja kollegoiden vallankäytöstä. Siten mielikuvat vallasta vain negatiivisena ja esimiesasemaan liittyvänä asettuvat tämän tutkimuksen kautta uuteen valoon.

Vallan muodostumista on tutkinut mm. Haugaard (2003) yhdistämällä muiden valtatutkijoiden näkemyksiä. Natunen & Takala (2006) toteavat, että tutkijoiden kesken vallitsee ristiriita siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan vallasta. Sen esille nostamista saatetaan pitää vaarallisena tai sitten valtaa pidetään ilmiönä, jota on vaikea koskettaa tai ylipäättään määritellä. (Naturan & Takala 2006, 47.) Huolimatta siitä, että tutkijoilla ei ole yhtenäistä näkemystä vallasta käsitteenä, halusin tutkia sitä, miten valta koetaan organisaation käytännön tilanteissa. Kiinnostukseni tutkimusongelmaan on sekä käytännöllinen että teoreettinen. Käytännöllinen siitä näkökulmasta, että vallankäytön kokemusten narratiivinen analyysi voi tuoda uutta

tietoa johtamisen ja johdettavana olemisen kehittämiseksi. Teoreettinen siitä näkökulmasta, että toivon voivani tuoda aineistolähtöisen vallankäytön kokemusten tutkimuksen kautta uusia näkökulmia valtateorioihin ja sitä kautta osallistua sosiaalipsykologiseen valta- ja johtamiskeskusteluun. Organisaatiot liittyvät meistä jokaisen elämään. Toimimme niissä työntekijöinä tai asiakkaina tai saamme niistä kuvan median kautta. Tutkimuksen kohteena olevat yritysorganisaatiot ovat vallankäytölle otollisia ympäristöjä, sillä niiden toiminta perustuu tietoiseen päämäärien toteuttamiseen, joka edellyttää vaikuttamista muiden toimintaan.

Valta ja johtaminen vaikuttavat toisiinsa ja mukana oleviin toimijoihin (ks. esim. Pfeffer 1992). Erityisesti organisaatioissa valtaan liittyy moraalisen vastuun lisäksi myös poliittinen vastuu (Hayward & Lukes 2008) eli vastuu suunnasta, valinnoista ja toimenpiteistä. Erilaiset johtamisperiaatteet perustuvat erilaiseen valtaan, ja ne ilmentävät ja ylläpitävät tietynlaista kuvaa hyväksytyistä toimintatavoista. Tämä on usein tiedostamatonta organisaation arkea. (Seeck 2008, 318–319.) Valta ja johtaminen kietoutuvat toisiinsa myös tässä tutkimuksessa. Johtaminen on konteksti, jossa valtakokemukset syntyvät.

Doisen (1986) mukaan valtaa voi tutkia neljällä tasolla: henkilön sisäisenä, henkilöiden välisenä, ryhmien välisenä tai ideologisena ilmiönä. Oma tutkimukseni kuvaa valtaa kahdella tasolla, sekä henkilöiden välisenä vuorovaikutuksena että henkilön sisäisenä kokemuksena. Vallankäytön kokemukset vaikuttavat Brauerin & Bourhisin (2006, 216) mukaan ihmisten välisiin suhteisiin monin tavoin, sillä vallankäyttäjä toimii tilanteessa arvioijana ja toimijana, mutta on samalla itse usein myös vallankäytön kohteena. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat valtatilanteet tuovat esille vallankäyttäjän roolin sekä toimijana, kohteena että arvioijana.

Tutkimuksen aineisto on laadullinen ja tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti. Lähtökohtana on, että vallankäyttöä voi ilmetä kaikessa vuorovaikutuksessa, myös johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, millaisia vallankäytön kokemuksia syntyy yritysorganisaatioissa johtamistilanteissa ja mihin ne perustuvat. Vallankäyttöä tarkastelen vuorovaikutustilanteiden näkökulmasta kokemuksena, käytäntöinä ja näkemyksinä.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata valtaa ilmiönä analysoimalla keski johdon vallankäytön kokemuksia ja niiden merkitystä johtamisen näkökulmasta. En määritellyt käsitettä ”valta” haastatteluissa, vaan haastateltavat kuvasivat valtaa sellaisena kun he sen ymmärsivät ja kokivat. Siten haastatteluissa kerrotut

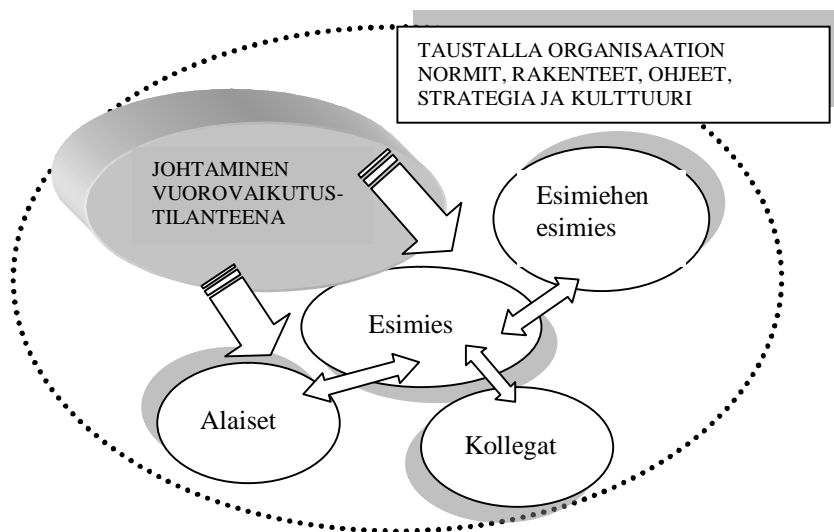
kokemukset ja näkemykset vallasta ovat erilaisia ja tuovat esille vallan arkipäivän. Monissa tutkimuksissa vallankäyttöä on tutkittu kokeellisesti opiskelijaryhmissä tai kyselyillä yritysorganisaatioissa. Tämän tutkimuksen kautta uusi näkökulma vallankäytön tutkimukseen tulee keskijohdon kokemusten tutkimisesta. Kokemusta on mahdollista tutkia narratiivisilla menetelmillä, valtanäkemyksen tutkimukseen taas soveltuu temaattinen analyysi. Tutkimuksen aineistolähtöisyys antaa mahdollisuuden osallistua myös valtateorioihin liittyvään keskusteluun täydentämällä olemassa olevaa teoriaa esimiesten valtakokemuksista nousevalla näkökulmalla. Nostamalla esille keskijohdon kokemukset voin kuvata johtamista ja organisaation toimintaa sisältä käsin, esimiehen kerrontana, ja samalla tuoda esille keskijohdon merkityksellisenä pitämät tilanteet ja niiden tulkinnan vallankäytön näkökulmasta. Tutkimukseni keskustelee siten sekä esimiesten ja heidän valmentajiensa että tutkijoiden kanssa.

Tutkimuksessa haastatellut ovat keskijohtoa, jolla tarkoitan johtajia, jotka toimivat ylemmän ja alemman esimiestason välissä. Haastateltavat ovat pääosin johtajauransa keskivaiheilla olevia kokeneita esimiehiä ja yritysjohtajia. Keskijohdolla on kaksoisrooli (ks. Alvesson 1996), he ovat samalla sekä alaistensa esimiehiä että oman esimiehensä alaisia. Keskijohto elää ainakin kahdelta suunnalta tulevassa paineessa; heidän täytyy täyttää sekä esimiestensä että alaistensa odotukset. Keskijohdon rooliin kuuluu siten osata muuttua tuloksellisesta esimiehestä tulokselliseksi alaiseksi, tai päätöksentekijästä ja kontrolloijasta toisten päätösten toteuttajaksi ja valvonnan kohteeksi (Alvesson 1996, 125). Tämä johtaa siihen, että keskijohdolle tärkeitä piirteitä ovat kuuliaisuus ja kurinalaisuus. Nämä piirteet ovat tärkeitä myös ylimmän johdon aseman varmistamiseksi. (Emt. 38.) Vanhalan (2004, 57) mukaan keskijohtoa koskeva keskustelu voidaan tiivistää kolmeen aihepiiriin: asema ja rooli organisaatioissa, roolin muuttuminen ja naiset keskijohdossa. Tämä tutkimus tuo esille keskijohdon kokemusten kautta keskijohdon roolin erilaisissa vallankäytöksi koetuissa vuorovaikutustilanteissa.

Keskijohdon kaksoisrooli on läsnä työn arkipäivässä (Alvesson 1996, 76). Organisaatioissa esimiesten ja muussa asemassa olevien työskentely on lähestynyt toisiaan. Esimiehet myös ”tekevät työtä” johtamisen lisäksi, ja työntekijät ”johtavat” eli hallitsevat omaa työtään suunnittelemalla, tekemällä päätöksiä, koordinoimalla, tekemällä aloitteita ja käyttämällä vaikutusvaltaa (Alvesson & Deetz 2000, 3). Keskijohdon kaksoisrooliin liittyy siten myös kaksoissidos: heidän puoleensa

voidaan kääntyä esimiehinä, mutta heitä kohdellaan kuitenkin usein myös alaisina (emt. 179). Myös tämän tutkimuksen haastateltavien kertomat tarinat liittyvät kokemuksiin esimiehen, alaisen tai kollegan roolissa.

Yksittäisen esimiehen toimintaan vaikuttavat sekä hänen oma toimintatapansa että saatu koulutus tehtävään, mutta siihen vaikuttavat myös organisaation kulttuuri ja rakenteet, oman esimiehen antama malli sekä alaisten ja kollegoiden toiminta. Seuraava kuva kertoo, miten olen jäsentänyt esimiehen kaksoisroolin ja tutkimuksen lähtökohdat.



Kuva 1. Tutkimuksen lähtökohta

Olen tietoisesti valinnut käsitteet ”esimies” ja ”alainen” kuvaamaan johtajan ja johdettavan välistä suhdetta ja organisatorista asemaa. Käsitteiden valinta voi herättää kysymyksiä, sillä molempiin liittyy tunnepitoisia käsityksiä. Ilmaisun ”alainen” koetaan olevan vanhahtava ja viittaavaan alistussuhteeseen, joka ei ole nykyaikaisen organisaation tavoitteena. Ilmaisun ”esimies” koetaan samoin myös vanhanaikaiseksi ja sen ajatellaan sisältävän implisiittisesti sen, että johtajan asemassa olevat olisivat miehiä. Organisaatiot ovat kuitenkin usein hierarkkisesti rakennettuja. Hierarkioissa korostuu aseman ja roolien merkitys, ja käsitteet esimies ja alainen tuovat tämän esille. Jos tutkimukseni olisi käsitellyt tiimejä ja niissä tapahtuvaa vallankäyttöä, olisi ollut luontevaa käyttää esimerkiksi käsitteitä ”tiimin vetäjä” ja ”tiimin jäsen”. Koska tarkastelukulmani on kuitenkin laajempi kattaen koko organisaation toiminnan, olisi tiimiin viittaavien käsitteiden käyttö antanut



liian kapean kuvan. Valitut käsitteet korostavat osapuolten rooleja ja asemaa organisaatiossa ja niiden merkitystä vuorovaikutustilanteissa.

Olen rajannut tutkimukseni vallankäytön kokemuksista kerrottujen tarinoiden ja näkemysten tutkimiseen. Kokemukset ovat osa yritysorganisaatioiden päivittäisiä johtamistilanteita. Tällä tutkimuksella ei ole mahdollista tavoittaa yksittäisten organisaatioiden kulttuuria tai selvittää, kuinka paljon määrällisesti johtamistilanteissa on vallankäytön kokemuksia. Tutkimukseni punaisena lankana kulkee vallan arkipäivän teoria, se, mitä puhutaan ja koetaan arjessa. Valtaa ei ole juurikaan tutkittu aineistolähtöisesti tai oman kokemuksen kannalta. Narratiivisella ja sisällönanalyttisellä valtatutkimuksella voin tuoda esille vallasta ja johtamisesta sellaisia piirteitä, jotka ovat jokaiselle arkipäivää, mutta joista ei vielä ole kovin paljoa tutkittua tietoa.

Vaikka tutkimukseni on aineistolähtöinen, jatkan johdannon jälkeen kuvaamalla keskeisiä valtaan liittyviä teoreettisia näkökulmia painottaen valtaa vuorovaikutuksena ja suhteena sekä johtamisen ja organisaatioiden kannalta (luku 1). Tarkastelen myös vallan ja sukupuolen suhdetta. Teoriakatsauksen tarkoitus on liittää tutkimukseni laajempaan valtakeskusteluun ja tuoda esille tutkimuksen tulosten tarkasteluun tarvittava tausta. Luvussa 2 kuvaan tarkemmin tutkimuskysymykset ja metodologiset valinnat. Luvussa 3 kuvaan aineiston ja käytetyt analyysimenetelmät. Seuraavat kolme lukua keskittyvät tutkimustulosten kuvaamiseen. Luku 4 kertoo, miten naiset ja miehet näkevät vallan ja mikä merkitys vallalla on. Luku 5 kuvaa niitä tekijöitä, jotka suuntaavat vallankäyttöä. Valtatilanteissa ilmenee niille tyypillisiä arvoja ja valmiuksia, jotka vaikuttavat toimintaan. Luvussa 6 kuvaan tarinatyyppien kautta, millaisia ovat haastateltavien kertomat valtakokemukset. Luvussa 7 on analysoitu tarinatyyppit aktanttimallilla ja tuotu sitä kautta esille, mikä on valtakokemuksen ydin. Luku 8 tuo esille, millainen on valtatilanteissa ilmenevä vuorovaikutusprosessi. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen ovat vuorossa johtopäätökset ja pohdinta. Luvun 9 pohdinnassa tarkastelen valtaa ilmiönä ja osana organisaation johtamista, hahmottelen kokonaisnäkemyksiä vallasta sekä tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta ja jatkotutkimuksen aiheita.

# 1. Valta tutkimuksen kohteena

## 1.1 Vallan käsite

Valta on kiehtova, samanaikaisesti arkikäsitteenä jokaiselle tuttu, mutta vailla yhteistä määritelmää. Monet ymmärtävät käsitteen valta intuitiivisesti, kunnes heitä pyydetään määrittelemään se (Ng & Bradac 1993, 3). Galbraith (1984, 16) toteaa, että vaikka sana ”valta” tulee käyttöön mitä erilaisimmissa yhteyksissä, kuulijan odotetaan kuitenkin aina tietävän, mitä sillä tarkoitetaan juuri siinä yhteydessä. Valta määritellään eri tavoin riippuen siitä, mikä on kiinnostuksen ja tarkastelun kohde. Yhteiskuntatieteissä on tutkittu valtaan liittyen päätöksentekoa ja yhteiskunnan rakenteita, sosiaalipsykologia on ollut kiinnostuneempi sosiaalisen vaikuttamiseen liittyvistä ilmiöistä (Turner 1991, Forgas & Williams 2001). Haugaard & Clegg (2009, 23) toteavat, että valtaa pitäisi ennen kaikkea tarkastella käsitteellisenä työkaluna, ei niinkään erillisenä ilmiönä, jonka olemus jatkuvasti kiistetään.

Valta on perusluonteeltaan ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä ilmiö. Kun puhutaan vallankäytöstä, on kyseessä inhimillinen kokemus, johon liittyy kokemus vallankäyttäjistä ja vallankäytön kohteena olemisesta. Keskityn kuvaamaan valtaan liittyviä teoreettisia näkökulmia vuorovaikutussuhteen, organisaatioiden ja johtamisen kannalta. Olen ottanut mukaan sekä vallan klassikoita että uudempien tutkijoiden näkemyksiä.

Turner (1991, 115–118) toteaa, että käsitettä valta käytetään sosiaalipsykologiassa ainakin neljällä eri tavalla. Valtaa voidaan ensinäkin tarkastella kykynä harjoittaa vaikutusvaltaa. Tämä näkyy sekä kenttäteorian ja ryhmädynamiikan (Lewin 1944/1997) tutkimuksessa että sosiaalisen vaihdon teoriassa (Thibaut & Kelley 1959). Kenttäteorian mukaan yksilö saa aikaan muutoksen toisen yksilön psyykkisessä tilassa vain sen vallan avulla, joka hänellä on tähän toiseen henkilöön. Sosiaalisen vaihdon teoria tarkastelee valtasuhdetta tuloksen ja hyötyjen näkökulmasta. Toiseksi valtaa voidaan tarkastella

vaikuttamisen vastakohtana. Tällöin valta nähdään toisten käyttäytymisen kontrollina pakottamalla alistumiseen ja kuuliaisuuteen. Tämä on noussut esille erityisesti vähemmistöjen vaikuttamisen tutkimusten yhteydessä. Kolmannen näkemyksen mukaan valta liittyy ennen kaikkea johtamiseen ja valtaa tarkastellaan johtajan sosiaalisen roolin ja johtamisposition kautta (Hollander 1985). Johtajalla on määriteltä valta seuraajiin nähden. Valtaa voidaan neljänneksi tarkastella myös legitiimin auktoriteetin valtana, joka perustuu vaikuttamiseen (French & Raven 1968).

Turner (2005) on jatkanut vallan käsitteen määrittelyä aiempien määritelmien pohjalta. Hän painottaa ryhmäidentiteettiä, sosiaalista organisointia ja ideologiaa vallan perustana. Johtajien valta perustuu Turnerin mukaan työskentelyyn yhteisten tavoitteiden suunnassa. Valta ei ole koskaan absoluuttista vaan aina sosiaalisesti syntynyttä ja neuvoteltua. (Turner 2005, 19.) Vallan keinoja ovat hänen mukaansa suostuttelu, auktoriteetti ja pakottaminen. Turnerin lähtökohtana on, että psykologinen ryhmäytyminen saa aikaan vaikutusvaltaa, joka on vallan perusta. Vasta saatu valta johtaa resurssien kontrolliin. Tässä Turner näkee toisin kuin monet tutkijat, sillä usein resurssien kontrollia pidetään vallan lähtökohtana. (Emt. 1.) Myös Ng'n (1980) mukaan valtaan läheisesti liittyviä käsitteitä ovat auktoriteetti, vaikuttaminen, voima ja pakko. Ne eivät ole pelkästään erilaisia käsityksiä vallasta, vaan ne kuvaavat myös erityyppistä vallankäyttöä. (Ng 1980, 189.) Se, että valta määritellään monin eri tavoin, kuvaa myös valtailmiön monipuolisuutta ja sitä, että valta ei ilmiönä ole yksiselitteinen.

Viittaukset valtaan ja siihen liittyvät tunteet ovat harvoin neutraaleja. Giddensin (1984) mukaan harva sana kirvoittaa samanlaista ihailua tai kielteisyyttä kuin valta. Samoin suhtaudutaan myös vallankäyttäjiksi koettuihin henkilöihin. Joku näkee poliitikon vaikutusvaltaisena ja tehokkaana johtajana, toisten silmissä hän on pelottava ja häikäilemätön. (Giddens 1984, 24.) Lukesin (2008, 50) mukaan suhde valtaan on ongelmallinen sen takia, että vallankäytön koetaan olevan sekä yksilöllistä että intentionaalista. Toisin sanoen valta yhdistetään siihen, että sitä käyttää henkilö, joka pyrkii tietoisesti vaikuttamaan muihin. Tätä vaikuttamishalua ei aina haluta myöntää.

Monet tutkijat näkevät vallan oman tahdon toteuttamisena ja muutoksen aikaansaamisena. Giddens (1984, 146) viittaa vallalla toimijan kykyyn tuottaa seurauksia eli saada aikaan muutos. Weberin (1978, 53) tunnetun määritelmän

mukaan valta on todennäköisyys saada oma tahto toteutumaan riippumatta toisen vastarinnasta ja riippumatta siitä, mikä on vallan lähde. Pfefferin (1992, 30) määritelmän mukaan valta on potentiaalinen kyky vaikuttaa käyttäytymiseen, muuttaa tapahtumien kulkua, voittaa vastarinta ja saada ihmiset tekemään asioita, joita he muuten eivät tekisi. Lukesin (2008, 46) mukaan A käyttää valtaa B:hen silloin, kun A vaikuttaa B:hen tavalla, joka on ristiriidassa B:n intressien kanssa. Haslamin (2004, 140) mukaan henkilöllä nähdään olevan valtaa, jos hän on kykenevä saamaan toiset tekemään mitä haluaa, ja vallan määrän voi päätellä siitä, mikä on tässä onnistumisen mahdollisuus.

Valta nähdään helposti ilmiönä, jota kategorisesti joko on tai ei ole. Valta on kuitenkin tilanteessa elävä ilmiö, jota on tilanteen kaikilla osapuolilla. Valta on ennen kaikkea mahdollisuus käyttää valtaa (Rainio 1968, Pfeffer 1992, Lewin 1997). Mahdollisuus käyttää valtaa ei kuitenkaan merkitse sitä, että valtaa välttämättä käytettäisiin (Lewin 1997, 198; Lukes 2008, 72; Rainio 1968, 166; Lukes 2008, 72). Riippuvuus ja valtasuhde liittyvät toisiinsa. Riippuvuus kuvaa sitä muutoksen maksimimäärää, jonka A voi saada aikaan B:ssä (Lewin 1997, 408). Rainion (1968, 34) mukaan vallan tavoittelussa on kyse toisaalta oman riippuvuuden vähentämisestä ja toisaalta toisten toimijoiden riippuvuuden lisäämisestä.

Valtaan liitetään usein sekä määritelmässä että arkipäivässä alistamisen ja alistumisen näkökulma. Valtaan liittyen kysytään usein, miksi valtaan alistutaan, miten toisten suostumus saavutetaan ja miksi toiset saavat oikeuden hallita ja toisten osa on olla hallittavina (Galbraith 1984, 17). Sanalla ”valta” viitataan usein siihen, että yksilö tai ryhmä alistaa toiset, vastahakoiset ja vastustelevatkin, omaan tahtoonsa tai pyrkimyksiinsä. Mitä paremmin pystyy alistamaan ja viemään läpi pyrkimyksensä, sitä suurempi valta. (Galbraith 1984, 16; Ng & Bradac 1993, 3.) Myös Lukes (2008, 119) toteaa, että keskeinen kysymys on, keitä dominoidaan ja millä perusteilla. Nyky-yhteiskunnassa näyttää hänen mukaansa siltä, että pidetään itsestään selvänä että jotkut ovat toisille alisteisia. Sama on havaittavissa myös organisaatioissa. Etzioni (1975) näkee, että organisaatiossa ylemmässä asemassa olevilla on pysyvä valtaetu alemmassa asemassa oleviin nähden asemansa perusteella. Siten ylemmässä asemassa olevat ovat vähemmän alisteisia kun alemmat. (Etzioni 1975, 20.)

Edellä olevia näkemyksiä yhdistää se, että valta nähdään mahdollisuutena tai keinona toteuttaa omat tai ryhmän tavoitteet. Keinoina voivat olla pehmeämmät

suostuttelun ja vaikuttamisen keinot tai pakkoon perustuvat vastarinnan murtamisen keinot.

Valtaan viitataan usein erityisesti päätöksenteko- ja valintatilanteissa, joissa intressit ovat erilaisia. Tärkeät päätökset aktivoivat vallan ja vaikutusvallan prosessit (Rainio 1968, 136; Pfeffer 1992, 45). Parsons (1977, 129) onkin määritellyt vallan kykynä muodostaa kollektiivisesti hyväksytyjä tai legitimoituja päätöksiä. Tämä tapahtuu kommunikaation kautta (emt. 241). Kommunikaation keinot ovat osa henkilön vallankäyttöä, mutta tulos on riippuvainen hänen suhteestaan toisiin toimijoihin (Parsons 2000, 121). Valta on Pfefferin (1992) mukaan tärkeä tekijä merkittävässä päätöksissä, kuten niissä, jotka tehdään ylimmässä johdossa sekä niissä, jotka koskevat organisaatiolle keskeisiä asioita kuten uudelleen organisointi, budjetti ja henkilöstön suoritusarviointi. Lisäksi valta on keskeinen tekijä päätöksissä, joihin liittyy epävarmuutta tai erimielisyyttä. (Pfeffer 1992, 37.) Päätöksenteossa kiteytyy organisaation vallankäytön ydin. Kuitenkaan päätös itsessään ei muuta mitään, vaan vasta päätöksen toimeenpano saa aikaan muutoksen (Pfeffer 1992, 19–20).

Valta perustuu kahden tekijän väliseen jännitteeseen, mahdollisuuteen saavuttaa jotakin ja kykyyn rajoittaa toisten vapautta tehdä jotakin. Vallankäytön kohteen kannalta negatiivinen valta on rajoittavaa, positiivinen valta puolestaan on mahdollistavaa. (Rainio 1968, Lewin 1997, Clegg ym. 2006, 176; Clegg ym. 2007, 191; Jenkins 2009). Valtaa voidaan tarkastella henkilökohtaisten tai kollektiivisten päämäärien toteuttamisena tai negatiivisessa mielessä toisten yksilöiden päämäärien estämisenä (Ng & Bradac 1993, 3). Clegg ym. (2006, 184) toteavat, että esimiesten olisi opittava käyttämään positiivista, mahdollistavaa valtaa päivittäisessä toiminnassaan. Jenkins (2009) kuvaa valtaa tehokkuutena ja kapasiteettina toimia, jossa valta on ne keinot ja resurssit, joilla ihmiset pyrkivät saavuttamaan omat tavoitteensa ja auttamaan tai estämään muita saavuttamasta omia tavoitteitaan. Jenkins näkee vallan siten myös sosiaalisen pääoman liittyvänä kysymyksenä. (Jenkins 2009, 140, 151.) Göhler (2009, 35) näkee, että valta tarvitsee toimiakseen sekä transitiivista vaikutusvaltaa (toisten tahtoon vaikuttamista) että valtaa koossapitävää intransitiivista valtaa (valtaa, joka tuottaa ja säilyttää itseään).

Johtamisessa valtaa voi siis hyödyntää molemmista näkökulmista; rajoittamalla, mutta ennen kaikkea mahdollistamalla. Lukes (2008, 92) kysyykin, onko henkilön valta suurempi silloin, kun hän mahdollistaa vai silloin kun hän estää toisen

intressejä toteutumasta. Rainio (1968, 162–163) toteaa, ettei mahdollisuuksien luominen ja esteiden poistaminen kuitenkaan tarkoita sitä, että vallankäytön kohteena oleva yksilö käyttäytyisi toisin kuin ennen. Vallan kautta voi pyrkiä vaikuttamaan antamalla toiselle mahdollisuuksia, mutta henkilö itse viime kädessä ratkaisee, hyödyntääkö nämä mahdollisuudet vai ei.

Valta ei ole Foucault'n (1980) mukaan vain estävää ja kielteistä voimaa vaan myös tuottava voima ja verkosto, joka yltää koko sosiaaliseen ympäristöön. Hän perustelee väitettään kysymällä, että jos valta olisi vain toimintaa estävää ja kieltävää, toimisiko kukaan sen mukaan? Se, että vallankäyttö kuitenkin hyväksytään, johtuu Foucault'n mukaan vallan kyvystä tuottaa mielihyvää ja tuottaa uutta tietoa. (Foucault 1980, 88, 119.) Myös Pfeffer (1992, 342) ja Clegg ym. (2007, 89) painottavat tiedon ja vallan kietoutumista toisiinsa. Tiedon tasot (osaaminen, taitotieto, tieto, ymmärrys ja viisaus) kuvaavat sitä, mihin kaikkeen tiedolla voi vaikuttaa. (Niiniluoto 2000b, 39–40.) Tiedon ja vallan liittymistä toisiinsa kuvaa myös arkikielen ilmaus 'tieto on valtaa'.

Valta voidaan kokea sekä niukaksi että rajattomaksi resurssiksi. Pfeffer (1992, 44) toteaa, että vallan tärkeys tekee siitä samalla niukan resurssin. Kun joku asia koetaan tärkeäksi, sitä tavoittelee moni ja se aiheuttaa niukkuuden. Valtaa käytettäessä valtavaraisto vähitellen tyhjenee (Rainio 1968, 124). Toisin kuin Pfeffer ja Rainio, jotka näkevät vallan niukkana ja samalla säästettävänä resurssina, Arendt (2002) näkee vallan olevan toiminnan mahdollisuuksien tavoin rajatonta. Valtaa voidaan jakaa ilman, että se vähenee. Vallankäyttäjien vuorovaikutus ja keskinäinen valvonta synnyttävät todennäköisesti jopa lisää valtaa, ainakin niin kauan kuin vuorovaikutus jatkuu. (Arendt 2002, 204.) Vallan määrä voidaan siis nähdä hyvin eri tavoin riippuen siitä, näkeekö valtaa olevan vain tietyn määrän vai näkeekö vallan syntyvän ja uusiutuvan vuorovaikutuksessa.

Edellä valtaa on käsitelty käytännön toiminnassa esiintyvänä käsitteenä. Seuraavassa tarkastelen valtaa filosofisena käsitteenä ja tahdonmuodostuksen kannalta. Niiniluoto (2000a) toteaa, että valta voidaan ymmärtää kyky- tai suhdekäsitteenä. Valta herruutena (power over) on tapana ymmärtää suhdekäsitteeksi. Henkilöllä on asemansa tai resurssiensa vuoksi valtaa yli joidenkin henkilöiden yli. Keinot vaihtelevat pakottamisesta ja väkivallasta suostutteluun ja houkutteluun. Sen sijaan valta suorituskyknä (power to) ei välttämättä sisällä viittausta toisiin ihmisiin, sillä se on henkilön kyky tehdä joitakin tekoja tai saada

aikaan asiainiloja. (Niiniluoto 2000a, 8.) Valtaa voi siten tarkastella aseman antamana mahdollisuutena, jonka käyttämiseen inhimillisillä toimijoilla on kyky. Valta on siten aseman, ei sen haltijan, ominaisuus. Aseman haltija kuitenkin käyttää valtaa, ei asema. Yksilöt rakentavat itse oman valta-asemansa samoin kuin vallan kannalta tärkeät verkostot ja yhteydet. Jos siis aseman haltija vaihdetaan toiseen yksilöön, valta saattaa hävitä tai ainakin se täytyy rakentaa uudestaan. (Ylikoski 2000, 28–29.)

Ylikoski (2000) toteaa, että vallankäytön kohteen uskomukset vahvistavat valtasuhteen. Kun joku katsotaan sellaiseksi, jolla on valtaa, taipuvat muut usein hänen tahtoonsa, mikä taas antaa lisää valtaa kontrolloida muita ja vaikuttaa. Tämä toimii samalla itseään toteuttavana ennusteena. Kun jollakin uskotaan olevan valtaa, niin hänellä myös käytännössä on sitä. Sama kehityskulku toimii myös toisinpäin: kun uskomus jonkun valta-asemaan alkaa horjua, ei yhteistyötä enää tehdä eikä hänen tahtoonsa taivuta yhtä helposti. Käytännössä tämä merkitsee, että henkilöllä on yhä vähemmän valtaa, mikä saa hänen asemansa edelleen huononemaan. (Ylikoski 2000, 27–28.)

Tahdonmuodostus on keskeinen tekijä vallankäytössä. Ilman tahtoa ei synny tavoitetta vallankäytölle eikä sen mukaista toimintaa. Toteutusvaiheessa tahto ohjaa toimintaa. Tahdonmuodostaja on Reunanen (2000) mukaan piilevä vallankäyttäjä. Hän valmistelee yksityiskohtaisesti sen, joka päätöksenteossa vahvistetaan. (Reunanen 2000, 1–8.) Sajama (2000) viittaa siihen, että suomen kielen sanaan valta tuntuu sisältyvän normatiivisen ”käskemisen oikeuden” lisäksi myös deskriptiivinen ”totelluksi tulemisen” puoli. Hän tarkastelee esimerkkinä lausetta ”henkilö on menettänyt paljon valtaansa”. Lauseella ei välttämättä tarkoiteta, että henkilön oikeutta käyttää valtaa on rajoitettu, vaan useimmiten tarkoitetaan, ettei vallankäytöllä ole enää entistä tehoa. (Sajama 2000, 212.)

Tiivistäen voi todeta, että valtaa voidaan pitää rajoittavana tai mahdollistavana, niukkana tai rajattomana resurssina tai sitä voidaan tarkastella kykynä tai suhteena. Valta voidaan nähdä vaikuttamisen vastakohtaksi tai osaksi vaikutusvaltaa. Tieto ja sen uusintaminen ovat osa valtaa. Valta ei kuitenkaan realisoidu ilman tahtoa: harkintaa, päätöksentekoa ja sen toteutusta. Eri valtamääritelmät korostavat vallan eri puolia. Valtamääritelmien piirteenä näyttää olevan, että pyrkiessään määrittelemään valtaa konkreettisesti tietyn tekijän kautta ne samalla kadottavat siitä kokonaiskuvan. Omalla tutkimuksellani tuon esille sen näkökulman, mikä

keskijohdolla on valtaan käsitteenä ja määritelmänä. Vallan realisoituminen tahdon kautta on osa tutkimukseni tarkastelua ja ilmenee selvimmin valtatilanteisiin vaikuttavien pyrkimysten, arvojen ja odotusten tarkastelussa.

## 1.2 Vallan ilmenemismuodot

Valta ilmiönä on pysyvä, mutta se muuttaa muotoaan ja siihen vaikuttavat ajankohtaiset poliittiset, yhteiskunnalliset ja kulttuuriset muutokset. Laajemmin ymmärrettynä vallassa on kyse arkipäivän politiikasta. (Clegg ym. 2007, 400–401, 149.) Myös Galbraith (1984) näkee, että valtaan liittyvät kysymykset avaavat ikkunoita arkielämään. Erityisesti oikeudenmukaisuus on näkökulma, johon liittyen valtakysymyksiä usein tarkastellaan (Galbraith 1984, 29). Galbraithin mukaan valta herättää kiinnostusta siksi, että niin moni omaa hiukan valtaa tai kokee käyttävänsä sitä (emt. 193).

Valta on osa yhteiskunnan ja sen rakenteiden toimintaa. Ng'n (1980, 254) mukaan elämme maailmassa, jonka sosiaalinen järjestys perustuu laajasti tarkastellen valtaan. Parsons (1977, 115) mukaan yhteiskunnassa on kolme tärkeää järjestelmää: poliittinen valta, vaikutusvalta ja arvoihin sitoutuminen. Arvoihin sitoutuminen ylläpitää yhteiskunnan toimintamalleja. Vaikutusvalta on tapa integroitua yhteiskuntaan (emt. 129) ja henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa, ovat oikeutettuja tekemään ja implementoimaan kollektiivisesti sitovia päätöksiä (emt. 209–210). Poliittinen valta on kapasiteettia kontrolloida suhteita ja järjestelmää, on sitten kyseessä organisaatio tai yhteiskunnan eri osat (Parsons 2000, 122). Vallan mekanismeihin liittyy samalla myös poliittisen, taloudellisen tai mainehyödyn saaminen.

Lewin (1997) että Lukes (2008) liittävät valtaan arvot. Vallan määritelmä ja tapa käyttää vallan käsitettä ovat sidoksissa tiettyihin arvoihin, ja siten arvot määrittelevät sen, missä käsitettä voi soveltaa (Lukes 2008, 37–38). Arvot määrittelevät, minkä tyyppisellä toiminnalla on positiivinen ja millä negatiivinen merkitys yksilölle tietyssä tilanteessa (Lewin 1997, 198). Arvot ohjaavat siten vallankäyttöä.

Valta vaikuttaa meihin kaikkiin päivittäin kokemiemme institutionalisoituneiden käytäntöjen ja vuorovaikutussuhteiden kautta. Rapport (2009) näkee vallan



instituutioiden ja yksilöiden välisenä suhteena. Institutionaalinen valta syntyy toimivien yksilöiden kautta, sillä valta on aina yksilöillä. Yksilöt tunnistavat sekä sen, mihin instituutio heitä haluaa ohjata että sen, mikä heidät erottaa emotionaalisesti että kognitiivisesti instituutioista. Yksilöt joutuvat ratkaisemaan, miten he toimivat sekä osana instituutiota että yksilöinä. He näkevät itsensä samalla sekä läsnä olevina että erillisinä. (Rapport 2009, 200 – 201.) Foucault (1980, 96) ja Giddens (1984, 117) liittävät valtaan hallinnan käsitteen, jolla he viittaavat yhteiskunnan hallinnan muotoihin ja rakenteisiin, jotka uusiutuvat niitä käytettäessä. Foucault'n (1980, 97) mukaan pitää ennen kaikkea tutkia niitä käytäntöjä, joilla valta tuottaa todelliset vaikutuksensa. Olemme yksilöinä osa yhteiskuntaa, vaikutamme siihen omalla toiminnallamme ja tulemme samalla yhteiskunnan muokkaamiksi. Emme voi välttyä vallalta, vaikka emme siihen tietoisesti kiinnittäisikään huomiota.

Myös Lukesin (2008) näkemys vallasta liittyy yhteiskunnan rakenteisiin ja politiikkaan. Hänen mukaansa valta on ilmiö, joka paljastuu toiminnassa, päätöksenteossa, avainkysymyksissä ja intresseissä sekä konfliktin aiheissa. Lukes kuvaa valtaa kolmen dimension kautta. Vallan ensimmäinen dimensio kertoo siitä, mikä on näkyvää ja subjektiivista. Tarkastelun kohteena on havaittava toiminta, joka konkretisoituu siinä, kuka voittaa päätöksenteossa. Vallan toinen dimensio konkretisoituu siihen, mistä tehdään päätöksiä tai mistä ei puhuta tai mihin ollaan tyytymättömiä. Vallan kolmas dimensio kuvaa sitä, mitkä ovat piilevät ja todelliset intressit ja mitä tapahtuu arkipäivässä. (Lukes 2008, 37–38.) Vallan kolmas dimensio asettaa tutkijan myös haasteiden eteen, sillä valtaa käytetään havaittavan toiminnan lisäksi siten, että jätetään toimimatta. Vallan käyttäjänä voi olla myös kollektiivi, kuten erilaiset ryhmät tai instituutiot. (Emt. 60–61, 118.)

Clegg ym. (2007) laajentavat Lukesin näkemystä vallan dimensioista lisäämällä neljännen dimension, jota he kutsuvat vallan systeemiseksi dimensioksi. Neljännessä dimensiossa ollaan foucault'laisessa hengessä kiinnostuneita siitä, miten vallan käytännöt vaikuttavat subjekteihin. Subjekteista tulee objekteja, koska he ovat sääntöjen ja prosessien kohteena. Objekteista tulee uudelleen subjekteja, kun he arvioivat näitä sääntöjä ja prosesseja. Subjektien muuttuminen objekteiksi ja objektien muuttuminen uudelleen subjekteiksi on jatkuva iteratiivinen prosessi, eikä sitä voi ennustaa tai ohjeistaa. (Clegg ym. 2007, 219, 315.) Vallan neljännessä dimensiossa yhdistyvät vallan yhteiskunnallinen ja subjektiivinen puoli.

Keskeinen kysymys valtaan liittyen on, miten valta ja sosiaalinen vaikuttaminen eroavat toisistaan. Tästä ovat kiinnostuneet sekä tutkijat eri aloilla että vallasta puhuvat arkipäivän toimijat. Tarkastelen seuraavassa lyhyesti sosiaalisen vaikuttamisen ilmiötä. Valta ja vaikuttaminen määritellään usein rinnakkaisina ilmiöinä tai toistensa kautta. Esimerkiksi Eskola (1961, 11) toteaa, että ne ovat läheisesti toisiinsa liittyviä käsitteitä, ja itse asiassa valta määritellään usein vaikuttamisen termeillä. Rainio (1968, 142) kuvaa hyvin sitä, miten valta ja sosiaalinen vaikuttaminen ovat lähellä toisiaan: ”Olisi virheellistä ajatella, että vallankäytöstä luopuminen merkitsisi vetäytymistä pois kaikesta sosiaalisesta vaikuttamisesta, yhtä virheellistä kuin sekin ajatus, että johtaminen olisi mahdollista vain vallankäytön avulla. Joskus näyttää siltä, että vain vivahdusero erottaa vallankäytön sosiaalisesta vaikuttamisesta.” Myös Turner (1991, 116) tuo esille, että joskus suostuttelusta, kontrollista, johtajuudesta ja auktoriteetista puhutaan vallan muotoina, ja joskus taas vallasta, suostuttelusta ja auktoriteetista puhutaan vaikuttamisena. Vallalle ja vaikuttamiselle ovat yhteistä sekä vuorovaikutus että pyrkimys muutoksen aikaan saamiseen (Ng 1980, 173). Sosiaalinen vaikuttaminen ei ole staattista vaan dynaaminen ja interaktiivinen ilmiö (Forgas & Williams 2001, 23). Sosiaalinen vaikuttaminen ei tapahdu pelkästään yksilöiden välillä, vaan meihin vaikutetaan jatkuvasti myös ryhmien ja kulttuurien tasolla. Keskeisiä käsitteitä sosiaaliseen vaikuttamiseen liittyen ovat sosiaaliset normit ja ryhmän yhtenäisyys (Turner 1991, 2). Vaikuttamisessa ei ole kyse vain yksilön toiminnasta, vaan usein halusta toimia ryhmän suosimalla ja hyväksymällä tavalla ja siten saada vaikutusvaltaa ryhmään.

Yhteenvedona vallasta ilmiönä voi todeta, että valta ja sosiaalinen vaikuttaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Valta ilmenee yhteiskunnan eri tasoilla ja erilaisina käytäntöinä. Ymmärtääkseen valtaa kokonaisuutena on hyvä tunnistaa näkyvien intressien, suunnitelmien ja konfliktien lisäksi se, mitä ei nosteta esille ja mitkä ovat todelliset tavoitteet julkilausuttujen taustalla. Myös valta muuttuu yhteiskunnan muutoksen mukana. Demokratisoituminen ja arvojen kehittyminen vaikuttavat siihen, millaista toimintaa ja vallankäyttöä arvostetaan ja mihin pyritään. Sama kehitys tapahtuu myös yritysorganisaatioiden sisällä, ja myös niissä näkemykset ja odotukset vallasta elävät yhteiskunnan ja ihmisten mukaan. Pyrin tutkimuksessani kuvamaan valtaa kokemuksen kautta kokonaisvaltaisena ilmiönä, siten kuin keskijohdon edustajat sen tuovat esille.

### 1.3 Valta toimintana ja vuorovaikutussuhteena

Vallankäyttöä ei ole ilman toimintaa eli niitä aktiviteetteja, joita tehdään, jotta saadaan jotakin aikaan. Kuvaan seuraavassa sen, millaisia toiminnan ja vuorovaikutussuhteen piirteitä valtateorioihin liittyy.

Liitämme itsemme inhimilliseen maailmaan sanojen ja tekojen kautta. Arendt (2002) toteaa, että puhe ja toiminta paljastavat ihmisen ainutlaatuisen yksilöllisyyden ja erottavat hänet muista ihmisistä. Toiminta laajimmassa merkityksessään tarkoittaa Arendtille aloitteen tekemistä ja jonkin liikkeelle panemista. (Arendt 2002, 178–179.) Toimintaa ja ihmisten välisiä reaktioita ei voida rajata pelkästään kahden ihmisen välille vaan ne vaikuttavat aina myös ympäristöönsä (emt. 193). Giddens (1984) liittää toiminnan käsitteeseen myös seuraukset. Vallankäyttö ei ole vain eräs toiminnan laji vaan se on ilmiö, joka ilmenee säännöllisesti ja rutiininomaisesti kaiken toiminnan yhteydessä. (Giddens 1984, 150.) Myös Lukesin (2008, 84–85) mukaan jo ilmaisu ”käyttää valtaa” sisältää toiminnan. Valtaa ei ole ilman toimintaa ja päinvastoin, toimintaa ei ole ilman vallankäyttöä.

Valtaan vuorovaikutussuhteena viittaavat sekä Giddens (1984), Foucault (1980), Arendt (2002) että Clegg (1989). Clegg (1989, 207) toteaa, että avain vallan ilmiön ymmärtämiseen on ymmärrys siitä, että valtaa voidaan tarkastella vain suhteiden kautta. Valtaa ei voi erottaa vuorovaikutuksesta ja sen takia kaikissa sosiaalisissa instituutioissa ja suhteissa on mukana vallan näkökulma. Valta vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus koetaan. (Clegg ym. 2007, 6.) Myös Foucault (1980, 198) toteaa, että vallassa on kyse enemmän tai vähemmän organisoiduista suhteista. Arendtin (2002) mukaan toiminta ja rakenteet luovat edellytyksen vallalle, mutta valta ei ole vain toimintaa. Sanat ja toiminta luovat suhteita ja uusia todellisuuksia. Valta toteutuu vain siellä, missä teot ja puhe kulkevat käsi kädessä. Valta syntyy ihmisten välillä, kun he toimivat yhdessä ja katoaa samalla hetkellä, kun he eroavat toisistaan. Sen vuoksi valta on Arendtin mukaan yllättävän riippumatonta materiaalisista resursseista. Vallan syntymisen ainoa konkreettinen edellytys on hänen mukaansa ihmisten yhdessä eläminen. Näin henkilö, joka eristäytyy eikä osallistu yhteiselämään, menettää vallan ja tulee avuttomaksi riippumatta siitä, mikä on hänen valta-asemansa ja mitkä ovat hänen syynsä eristäytyä vuorovaikutuksesta.

(Arendt 2002, 202–204.) Vuorovaikutussuhteista eristäytyminen aiheuttaa siis vallan menettämisen, vaikka omaisi edellytykset valtaan esimerkiksi aseman kautta.

Valtasuhteet ovat kaksisuuntaisia ja vastavuoroisia jopa silloin, kun toisen toimijan valta toiseen osapuoleen verrattuna on minimaalinen tai suhteisiin sisältyvät voimavarat jakautuisivat epäsymmetrisesti (Giddens 1984, 153, 232). Pelkkä sitoutuminen suhteeseen antaa alistetummalle aina tietyn määrän valtaa suhteen toiseen osapuoleen (emt. 25–26). Kun puhutaan siitä, että suhteen toisella osapuolella on valtaa, tarkoitetaan Rainion (1968) mukaan itse asiassa sitä, että toisen henkilön valta on suurempi. Tätä voi kuvata myös käsitteellä valtaetu. (Rainio 1968, 21.) Rainio (emt. 156) viittaa myös valtasuhteen muuttumiseen toteamalla, että valtasuhteet eivät ole staattisia.

Yhteenvedon valasta toiminnan ja vuorovaikutuksen näkökulmasta voi todeta, että vuorovaikutussuhde on osa vallankäytön perustaa. Valta syntyy yhdessä elämisestä ja toimimisesta ja myös katoaa, jos eristää itsensä vuorovaikutuksesta. Valta on aina kaksisuuntaista eli molemmilla valtasuhteen osapuolilla on suhteessa valtaa. Tarkastelen tutkimuksessani, millainen on valtarinoissa kuvattu valtaprosessi ja sitä kautta valtasuhde ja mitkä ovat vallankäytön seuraukset.

## 1.4 Vallankäytön lähteet ja keinot

Vallankäyttö perustuu sekä vallan lähteisiin että toimivien keinojen valintaan. Tarkastelen seuraavassa sitä, mitkä ovat vallan lähteet ja millaisia vallan keinoja yksilöt ja organisaatiot käyttävät.

Galbraith (1984, 19) näkee omaisuuden, organisaation ja persoonallisuuden vallankäytön lähteinä, jotka vahvistavat toisiaan. Omaisuus vahvistaa persoonallisuutta, ja persoonallisuus voi ammentaa lisävoimaa organisaatioasemasta. Niin omaisuus kuin persoonallisuuskin vuorostaan tukevat organisaatiota ja lisäävät sen vaikutusta. (Emt. 51.) Russell (1939) puolestaan pitää tunteita merkittävimpinä vallan psykologisina lähteinä. Vallankäyttöön liittyviä tunteita ovat hänen mukaansa pelko, tottelevaisuus ja vanhan ideologian korvaaminen uudella (Russell 1939, 140). Pfeffer (1992, 71–72) toteaa, että aliarvioimme usein tilanteiden merkitystä, vaikka niihin meillä on usein suurempi ja helpompi vaikutusmahdollisuus kuin ominaisuuksiimme. Tilanneherkkyys on siten

yksi vallankäytön lähteistä. Foucault (1980) tuo esille, että valtaa hankitaan ja sitä harjoitetaan verkostoissa. Ihmiset samanaikaisesti sekä harjoittavat valtaa että ovat sen kohteita. Toisin sanoen yksilöt ovat vallan välineitä, eivät vain sen soveltamisen kohteita. (Foucault 1980, 98.)

Valtaa voi Russellin (1939) mukaan tarkastella jakamalla sen organisaation valtaan ja yksilöiden valtaan. Organisaatio hankkii valtaa eri tavoin kuin yksilöt, ja erilaiset organisaatiot nostavat erilaisia yksilöitä huipulle. Organisaation ja yksilön vallan hankkimistavat vaikuttavat toisiinsa. Russell havainnollistaa tätä esimerkiksi politiikasta: jos haluaa pääministeriksi, pitää ensin saada valtaa puolueessa ja puolueen on sen jälkeen hankittava valtaa valtiossa. (Russell 1939, 36–37.) Vallan lähteet ja keinot esiintyvät usein yhdessä (Russell 1939, 10; Galbraith 1984, 20). Yksilöön voi vaikuttaa fyysisellä vallalla, palkkioilla ja rangaistuksilla tai yrittämällä vaikuttaa mielipiteisiin (Russell 1939, 31–32; Etzioni 1975, 5–6). Galbraith (1984, 27) tunnistaa vallankäytön keinoiksi rangaistuksen, hyödyn lupaamisen ja uskomuksiin vaikuttamisen.

Clegg ym. (2006, 153) toteavat, että pakkoa keinona käytetään silloin, kun pitää saada ihmiset tekemään sellaista, mitä he eivät muuten tekisi pehmeämmillä vaikuttamisen keinoilla. Pehmeämmillä vaikuttamisen keinoilla Clegg ym. (2007, 395) tarkoittavat kykyä saada suostuttelulla toiset toimimaan haluttujen tavoitteiden mukaisesti. Lukes (2008) viittaa siihen, että vapaaehtoinen myöntyminen ja pakon alla tapahtuva totteleminen eivät sulje pois toisiaan. Henkilö voi myös olla yhtä mieltä vallan käytön tavoitteesta samanaikaisesti, kun hän ei pidä siitä tavasta, jolla valtaa käytetään. (Lukes 2008, 156.) Vallan käytön tavoite, keinot ja kokemus vallan käytöstä voidaan siis erottaa toisistaan.

French & Raven (1968) määrittelevät sosiaalisen vallan sen kautta, mikä on vallan perusta. Valta voi perustua mahdollisuuteen palkita tai pakottaa. Pakottavassa vallassa käytetään ohjauksen keinona rangaistuksen mahdollisuutta. Legitiimi valta perustuu oikeuteen tehdä jotakin ja oikeuden voi saada esimerkiksi aseman, auktoriteetin tai sisäistettyjen arvojen kautta. Viiteryhmän valta perustuu haluun samaistua ja asiantuntijavalta tietämykseen ja osaamiseen. Vallankäytön keinot French & Raven määrittelevät sen mukaan, vaatiiko niiden käyttäminen kontrollointia vai ei. Palkitseminen ja pakko vaativat kontrollia, sen sijaan legitiimivalta, viiteryhmän valta ja asiantuntijavalta eivät. (French & Raven 1968,

263–268.) Frenchin ja Ravenin näkemys vallasta sisältää elementtejä, jotka kuvaavat erityisesti keskijohdon työtä.

Yksittäisen toimijan lisäksi myös ryhmä voi toimia vallankäyttäjänä. Ryhmän valta yksittäiseen ryhmän jäsenen voi joskus olla suurempi kuin yksittäisen henkilön valta (Etzioni 1975, Haslam 2004). Haslam (2004) painottaa valtanäkemyksessään sosiaalisen vallan merkitystä. Hän toteaa, että ryhmässä vertaiset käyttävät ryhmän valtaa toisiinsa nähden ja se vaikuttaa usein jopa enemmän kuin henkilökohtaisen vallan käyttö (Haslam 2004, 140). Ryhmän valtaa voidaan käyttää organisaation muutosten aikaan saamisessa, joten ryhmän valta hyödyttää koko organisaatiota. Yksilön vallankäyttö taas lähtee Haslamin mukaan hänen omista intresseistään muutoksiin tai halusta suojella nykyistä tilannetta (emt. 161). Myös Etzioni (1975) korostaa ryhmän valtaa ja toteaa, että organisaation näkökulmasta puhdas normatiivinen valta on hyödyllisin, koska siinä voidaan hyödyntää ryhmän sosiaalista painetta yksittäiseen jäsenen. Sosiaalisesta vallasta tulee siten osa organisaation valtaa. Rainio (1968) toteaa, että valtarakenteeltaan yhtenäisessä ryhmässä ryhmällä on suuri vaikutus yksilöön, mutta sen sijaan yksilöillä on pieni valta toisiinsa. Ryhmän suuri koheesio aiheuttaa sen, että ryhmän valta koetaan legitiimiksi. (Rainio 1968, 195–196.) Ryhmän vallankäytön keino on sosiaalinen paine. Yksilölliset keinot taas vaihtelevat vakuuttamisesta ja suostuttelusta pakottamiseen.

Pfefferin (1992) mukaan on tärkeä tarkastella sitä, miten organisaatioissa saadaan aikaan asioita. Aikaansaamisen keinoja ovat Pfefferin mukaan hierarkkinen ohjaus, jaettu visio ja organisaatiokulttuuri sekä vallan ja vaikutusvallan käyttäminen. (Pfeffer 1992, 23.) Aikaansaamisen keinot samaistetaan usein johtamiseen. Hierarkkista ohjausta pidetään yleensä legitiiminä ja itsestään selvänä osana organisaation toimintaa ja sen perusta on organisaatioasema. Johtajalla on valtaa niin kauan kuin hänellä on asema ja alaiset seuraavat häntä. Toteutuakseen valta siis vaatii aina ne, jotka hyväksyvät vallankäytön. Auktoriteetilla on suuri vaikutus muiden käyttäytymiseen, sillä yksilöt toimivat vahvasti normien mukaan. (Pfeffer 1992, 128–135.)

Vahva jaettu visio ja organisaatiokulttuuri voivat Pfefferin (1992) mukaan johtaa yhteistyöhön, jossa toiminta sujuu ilman, että odotetaan ohjeita ylempää organisaatiosta. Haasteena on se, että organisaatiokulttuurin luominen vie aikaa ja uusia ideoita, jotka eivät ole yhdenmukaisia nykyisen organisaatiokulttuurin kanssa,

on usein vaikea saada toteutettua. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri saa myös helposti aikaan ryhmäajattelua eli painetta toimia dominoivan käsityksen mukaan. Tämä taas estää organisaation kehittymistä. (Pfeffer 1992, 25–26.)

Vallan ja vaikutusvallan tavoitteena on Pfefferin (1992) mukaan suoriutuminen, epävarmuuden vähentäminen sekä aseman ja maineen saavuttaminen. Suoriutuminen on kykyä saada aikaan erityisesti niitä asioita, jotka saavat oman organisaation ja esimiehen näyttämään hyvältä. Asema ja maine mahdollistavat yksilön tehokkaan toiminnan. Tehokas toiminta vähentää organisaation epävarmuutta ja auttaa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi rakentamaan mainetta ja muodollista asemaa. Asema, maine ja suoritus liittyvät toisiinsa ja jos joku näistä onnistuu, vaikuttaa se myönteisesti myös muihin. (Pfeffer 1992, 142–145.) Epävarmuus ja valta liittyvät myös Cleggin ym. (2006) mukaan toisiinsa. Epävarmassa tilanteessa valta annetaan usein henkilölle, joka pystyy vähentämään epävarmuutta asiantuntemuksensa kautta. Epävarmoissa olosuhteissa asiantuntija, joka pystyy ratkaisemaan tilanteen saa helpommin valtaa ohitse muodollisen organisaation. (Clegg ym. 2006, 157.)

Vallan syntymekanismien ja tehokkaan käytön tunteminen auttaa rakentamaan omaa valtaa ja sitä kautta lisäämään omaa toimintakykyä. Vallan tehokas käyttö edellyttää sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen ymmärtämistä, sillä vaikuttamme muihin ja meihin vaikutetaan päivittäin (Pfeffer 1992, 187). Vallan määrää arvioitaessa on tarkasteltava kahta asiaa. Ensimmäinen on pohdittava sitä, mikä on oma valtakäsitys; mitä laajempi käsitys vallasta itsellä on, sitä enemmän valtaa havaitsee ympärillään. Mitä tutumpia vallan ilmenemismuodot ovat, sitä helpompi on sekä tunnistaa ja käyttää valtaa. Toiseksi on arvioitava niiden tulosten merkitys, joita toimija yrittää saavuttaa. Kaikilla tuloksilla ei ole yhtä suurta merkitystä toimijan vallan arvioinnissa. (Lukes 2008, 81.) Vallan määrän arvioinnissa on kyse siitä, millaisia tavoitteita henkilö onnistuu saavuttamaan vallankäytöllään.

Galbraith (1984) näkee, että vallankäytön yhtenä päämääränä on omien etujen edistäminen. Mutta valtaa ei tavoitella vain henkilökohtaisten etujen ajamiseksi, vaan myös vallan itsensä vuoksi, sen aineellisen ja emotionaalisen palkitsevuuden takia. (Galbraith 1984, 21–23.) Parsons (2000) viittaa samaan toteamalla, että valtaan houkuttava tekijä on asema ja sen tuomat symboliset edut. Valtaa omaavalla henkilöllä on arvostetumpi ja etuoikeutettu asema ja sitä kautta myös mahdollisuus osoittaa asemansa eri tavoin. (Parsons 2000, 420.) Rainio (1968) toteaa, että valta ei

suinkaan aina tee ihmistä onnelliseksi. Kun henkilö huomaa, että hänellä voisi olla vaikutusmahdollisuuksia, hän ei voi olla tyytyväinen, mikäli hänellä itsellään on vain vähän valtaa toisiin verrattuna. (Rainio 1968, 13.) Valtaa käytetään omien etujen edistämiseksi. Valta on myös ilmiö, joka sekä vaikutusvallan että symbolisten arvojen vuoksi kiinnostaa ja houkuttelee. Vallan arvoon mielihyvää ja uutta tietoa tuottavana viittasi edellä myös Foucault (1980) omassa valtamääritelmässään.

Tiivistäen voi todeta, että vallan lähteenä ovat asema, omaisuus, henkilön persoonallisuus tai tunteet ja tilanteet. Yksilön lisäksi myös ryhmä voi toimia vallankäyttäjänä. Joskus ryhmän valta yksittäiseen ryhmän jäseneen voi olla suurempi kuin yksittäisen yksilön valta toiseen yksilöön. Vallankäytön keinot vaihtelevat pakottamisesta vakuuttamiseen. Niiden tehtävänä on varmistaa, että päämäärät toteutuvat ja saadaan aikaan vallankäyttäjän ja organisaation arvostamia asioita. Tarkastelen omassa tutkimuksessani vallankäytön lähteitä ja keinoja sellaisina, kuin ne tulevat esille haastatteluissa ja tarinoiden kuvaamina.

## 1.5 Valta, totteleminen ja vastarinta

Vallankäytön tärkeimpiä kysymyksiä on, mikä saa ihmisen toimimaan vallankäyttäjän tahdon mukaan varsinkin niissä tilanteissa, joissa ei ole fyysistä pakkoa toimia. Tuon seuraavassa näkökulmia siihen, mitä voi olla vallankäyttäjän tahdon noudattamisen taustalla.

Johtajan vapaaehtoinen seuraaminen perustuu Russellin (1939) mukaan siihen, että seuraajat uskovat pystyvänsä hankkimaan valtaa itselleen johtajan kautta. Useimmat ihmiset eivät tunnista itsessään kykyä johtaa ryhmä menestykseen, ja siksi he valitsevat itselleen johtajan, jolla näyttää olevan kyky johtaa. Tällöin he tuntevat, että johtajan onnistuminen on samalla heidän onnistumisensa. Russell näkee, että ihmiset pitävät vallasta niin kauan kuin uskovat omiin mahdollisuuksiinsa edistää asioita, mutta tuntiessaan, etteivät he itse pysty siihen, he seuraavat mieluummin johtajaa. Johtajan ja seuraajan lisäksi on kolmas tyyppi, vetäytyjä. Hän vetäytyy sosiaalisista tilanteista nauttiakseen itsenäisyydestä ja vapaudesta. Erilainen suhtautuminen valtaan on tästä näkökulmasta tarkasteltuna luonteenomaista eri toimijatyypeille. (Russell 1939, 14–23.) Myös Hollander & Offerman (1990, 179) viittaavat siihen, että johtajuus on riippuvainen



vastaanottavaisista seuraajista ja onnistumiseen vaikuttavat seuraajien odotukset ja sitoutuminen.

Etzioni (1975) kuvaa tätä johtajan seuraamista käsitteellä kuuliaisuus. Kuuliaisuus on hänen mukaansa osa organisaation sosiaalista järjestystä ja viittaa suhteeseen, jossa toimija toimii saamiensa ohjeiden mukaisesti (Etzioni 1975, 3). Etzioni näkee, että organisaatiot eroavat muista yhteisöistä siinä, että ne vaativat enemmän kuuliaisuutta (emt. 21). Vallankäytön kohteena oleva vastaa vallankäyttöön joko vieraantumisella tai sitoutumisella (emt. 4). Sitoutumisen saa aikaan koettu yhtenäisyys omien sisäisten tarpeiden kanssa. Vieraantuminen puolestaan on seuraus sellaisesta vallankäytöstä, joka turhauttaa tarpeita, toiveita ja haluja. Jos toimintaa pidetään sekä legitiiminä että palkitsevana, tuottaa se sitoutumista ja aktiivisempaa osallistumista organisaation toimintaan. (Emt. 16.) Kuuliaisuuteen voi siis vaikuttaa vallankäytöllä, joka koetaan legitiimiksi, palkitsevaksi ja jonka koetaan täyttävän omia tarpeita ja odotuksia.

Turnerin (1991) mukaan kuuliaisuus perustuu haluun saada palkintoja ja sosiaalista hyväksyntää ja välttää rangaistuksia ja hylkimistä. Kuuliaisuus on osa normatiivista vaikuttamista ja riippuvuussuhdetta, jossa toinen kontrolloi ja toinen on valvonnan alla. (Turner 1991, 117–121.) Myös Weber (1978, 54) näkee kuuliaisuuden organisaation toiminnan mahdollistajana. Kuuliaisuuteen vaikuttavat henkilöstön luonne, valvonta ja pyrkimys tehokkaaseen toimintaan. Kuuliaisuuden motiivit voivat vaihdella tottumisesta rationaaliseen etujen laskelmointiin. Siten jokainen hallinnan muoto sisältää ainakin jossain määrin vapaaehtoista kuuliaisuutta, eli intressin totella. (Emt. 212.) Samaan viittaa myös Galbraith (1984) puhuessaan ehdollisesta vallasta, jota käytetään vaikuttamalla uskomuksiin. Alistuvat pitävät määräysvallan hyväksymistä ja toisten tahtoon alistumista omana pyrkimyksenään (Galbraith 1984, 37).

Milgram (1975) viittaa kuuliaisuuteen tottelevaisuuden käsitteellä. Tottelevaisuus on toimintaa, jonka henkilö tekee auktoriteetin ohjeistuksen perusteella (Milgram 1975, 113). Milgramin tunnetussa kokeessa koehenkilöitä pyydettiin tekemään laboratorio-olosuhteissa toimintoja (”antamaan aina vain vahvempia sähköiskuja oppilaille”), jotka olivat koetilanteen edetessä kasvavassa määrin ristiriidassa koehenkilön omatunnon kanssa. Pääkysymys oli, kuinka pitkälle koehenkilöt olivat valmiita noudattamaan kokeenjärjestäjän ohjeita ennen kuin kieltäytyvät tekemästä, mitä pyydetään. Milgram toteaa, että on iso ero siinä, noudattaako kokeenjärjestäjän

ohjeita vai käskyjä sodan aikana. Kuitenkin molemmissa tilanteissa on kyse samasta perusilmiöstä: kuinka henkilö käyttäytyy, kun legitiimi auktoriteetti kääkee häntä toimimaan vastoin kolmatta osapuolta. Milgramin kokeessa tottelevaisuutta tutkittiin vaatimattomassa ja pienimuotoisessa tilanteessa, jotta saataisiin ymmärrystä ilmiön sovellettavuudesta eri tilanteissa. (Emt. 3–4.)

Milgramin koe osoitti, että kaksi kolmasosaa koehenkilöistä kuului tottelevaisten ryhmään. He edustivat tavallisia ammatteja ja eritasoisia tehtäviä. Tämä osoittaa sen, etteivät oletukset siitä, että tottelijat olisivat poikkeuksellisia henkilöitä, pidä paikkaansa. Tavallinen ihminen, joka ”antoi sähköiskuja uhrille”, teki sen velvollisuudesta, ei aggressiivisuudesta johtuen. (Milgram 1975, 5–6.)

Mikä saa koehenkilön tottelemaan kokeen järjestäjää? Tilanteessa on Milgramin (1975) mukaan useita sitovia tekijöitä, joita ovat kohteliaisuus, halu pitää kiinni alkuperäisestä lupauksesta auttaa kokeessa ja kiusaantuneisuus, jos joutuisi vetäytymään tilanteesta. Lisäksi koehenkilön ajattelussa tapahtuu tilanteen edetessä sopeutumista, joka vaikeuttaa auktoriteetin vastustamista. Sopeutuminen auttaa koehenkilöä ylläpitämään suhdetta kokeenjärjestäjään, samalla kun se heikentää mahdollisuutta konfliktiin. Sopeutumisen mekanismeja ovat taipumus kiinnittää huomio niin tiukasti tehtävän teknisiin näkökulmiin, että käsitys laajemmista seurauksista häviää. Lisäksi tottelija näkee, ettei ole itse vastuussa toiminnastaan ja siten siirtää vastuun ja aloitteellisuuden kokeenjärjestäjälle. Hän ei näe itseään yksilönä, joka on moraalinen toimija, vaan ulkoisen auktoriteetin agenttina. (Milgram 1975, 7–8.) Koehenkilö selittää toimintaansa kieltämällä henkilökohtaisen osallisuuden ja selittämällä sen johtuvan vain auktoriteetin vaatimuksista. Samalla hän mieltää, että hänellä ei ole tilanteessa itsenäisyyttä. (Emt. 115.)

Milgramin (1975) mukaan ei ole oikein sanoa, että henkilö, joka toimii auktoriteetin alaisena ja tekee tekoja, jotka näyttävät olevan vastoin omaatuntoa, olisi menettänyt moraalisen omatuntonsa. Sen sijaan kyse on siitä, että hänen moraalinen huomionsa on siirtynyt sen harkintaan, miten hyvin hän täyttää auktoriteetin odotukset. (Milgram 1975, 8.) Tottelemattomuuden hinta olisi tunne siitä, että on ollut auktoriteetille uskoton. Vaikka tottelematon olisi tehnyt moraalisesti oikean teon, häntä häiritsee tunne siitä, että hän on rikkonut sosiaalista järjestystä ja jättänyt tukematta auktoriteettia. (Emt. 164.)

Ranskassa esitettiin 17.3.2010 Christophe Nickin dokumentti The Game of Death, jossa toistettiin Milgramin koe. Milgramin kokeessa 62,5 % noudatti

kokeenjohtajan ohjeita, Nickin dokumentissa peräti 81 %. Dokumentti osoitti, että tottelevaisuus auktoriteettia kohtaan ei ole suinkaan vähentynyt. (TIME 17.3.2010.) Tottelevaisuus ja kuuliaisuus näyttävät olevan syvälle rakennettuja inhimillisen toiminnan piirteitä. Ne ohjaavat tiedostamatta toimintaamme ja valintojamme, ohi rationaalisen ajattelun ja päätöksenteon.

Clegg ym. (2006) mukaan organisaatioissa olevan vallan analyysin tulisi keskittyä niihin mekanismeihin, joilla tottelevaisuutta tuotetaan. Näitä keinoja he kutsuvat pehmeäksi hallinnaksi. Keskeisiä ovat säännöt, jotka hallitsemalla esimies saa toimintavapauden samalla, kun toiminta vahvistaa esimiehen asemaan liittyvää auktoriteettia. Sääntöjen sisällä voi sen sijaan toimia luovasti. Pehmeä hallinta sääntöjen avulla perustuu vertaisten väliseen tasa-arvoon, mutta myös samanaikaiseen kontrolliin. Nämä ovat moderneja tapoja saada ihmiset samanaikaisesti sekä vastuullisiksi että valvottaviksi. (Clegg ym. 2006, 169). Myös Lukes (2008) näkee, että tottelemiseen ohjaaminen tapahtuu rajoittamisen avulla. Rajoittaminen on valintojen rajaamista ja sitä kautta tottelemiseen ohjaamista. Rajoitukset ja tottelevaisuus edellyttävät toisiaan: vallankäyttäjällä on kyky rajoittaa, mutta hänellä on valtaa vain, jos toiset suostuvat siihen. Suostuminen voi olla vapaaehtoista hyväksyntää tai ei-vapaaehtoista pakkoa. (Lukes 2008, 92.) Vapaaehtoinen hyväksyminen sisältää siten tottelevaisuuden ja kuuliaisuuden elementtejä.

Vallankäyttö, joka johtaa seuraamiseen, kuuliaisuuteen tai tottelemiseen voi vaihtoehtoisesti johtaa myös vastarinnan heräämiseen. Vallankäyttö saa aikaan vastarintaa, ja vastarinnan kautta syntyy myös uusia valtapyrkimyksiä. Vastarinta syntyy usein vallankäyttäjän ja kohteeksi itsensä kokevan erilaisista intresseistä. Tarkastelen seuraavassa sitä, millaisena vastarinta näyttäytyy eri valtatutkijoiden mukaan ja mitä seurauksia sillä on valtatilanteiden toimijoille.

Vastarinta syntyy samanaikaisesti ja samassa kohtaa kuin valta, se ei tule ulkopuolelta (Foucault 1980, 142). Vastarintaa on kahdenlaista. Joskus vastarinta muodostaa organisaatiossa uuden vallan, joskus taas vastarinta voi olla vastustusta vallan käytölle (Clegg 1989, 207). Galbraith (1984) kuvaa vastarintaa sanoen, että ”miltei mikä tahansa vallan ilmaus saa aikaan vastakkaisen – joskaan ei välttämättä tasavertaisen – vallan ilmauksen”. Vallankäytön laajuus ja tehokkuus riippuvat näiden vastakkaisten voimien vahvuudesta toisiinsa nähden. Tavallisin tapa vastata epämiellyttäväksi kokemaansa vallankäyttöön on rakentaa vastakkaiset vallan

asetelmat. Vastarintaa voidaan pitää osana vallankäytön luontaisia rajoituksia. Kun yksilöt ja organisaatiot pyrkivät laajentamaan valtaansa, pyrkivät toiset puolestaan vastustamaan alistamista. (Galbraith 1984, 84–91.) Vastarinnalla on Knowlesin (2001) mukaan kolme komponenttia, kuten asenteillakin: affektiivinen (”en pidä siitä”), kognitiivinen (”en usko siihen”) ja käyttäytymiseen liittyvä (”en halua tehdä sitä”). Knowlesin mukaan suurin osa sosiaalipsykologisesta vastarinnan tutkimuksesta on keskittynyt kognitiiviseen komponenttiin. Kuitenkin affektiivinen ja käyttäytymiseen liittyvä komponentti ovat erityisen tärkeitä muutoksen kannalta. (Knowles ym. 2001, 44–45.)

Vastarinta liittyy kaikkeen sosiaaliseen vaikuttamiseen. Vastarinta kuvaa, saavutetaanko tavoitteena ollut vallankäyttäjän tahdon toteutuminen (Knowles ym. 2001, 57). Rainio (1968, 180) toteaa, että vallankäytön synnyttämä vastarinta ohjaa siihen, että vallankäytön kohde pyrkii sekä lisäämään riippumattomuuttaan että käyttämään samalla valtaa toista vastaan tilanteen tasapainottamiseksi. Giddensin (1984, 154) mukaan vallankäyttö herättää usein konflikteja, koska vallan ja intressien tavoittelun välillä vallitsee riippuvuussuhde. On helppoa ajatella, että vain avoin konflikti on vastarintaa vallankäytölle. Vastarinnan esiintymisellä on kuitenkin monia eri muotoja, kuten ironinen ylikohteliaisuus tai ohjeiden ylitarkka noudattaminen tehokkuuden kustannuksella (Clegg 1989, 208). Valta ja vastarinta ovat saman ilmiön kaksi puolta. Clegg ym. (2006, 168) toteavat, että on kiinnostavaa, että auktoriteettia pidetään usein oikeutettuna, vastarintaa taas ei. Vaikka valta ja vastarinta liittyvät yhteen ja esiintyvät yhdessä, vastarintaa ei pidetä suotavana. Tämä liittyy organisaation edellyttämään kuuliaisuuteen, kuten Weber (1975) ja Etzioni (1975) totesivat edellä tottelevaisuuteen ja kuuliaisuuteen liittyen.

Courpassonin & Danyin (2009) mukaan vastarinta on organisaation kulttuuriin sidottua. He perustelevat näkemystään sillä, että vastarinnan salliminen, tulokset ja toteutustapa eroavat toisistaan erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. (Courpasson & Dany 2009, 339–341.) Heidän mukaansa vastarinnan näkeminen pelkästään toimintana, joka vastustaa vallan prosesseja ja rakenteita on epätydyttävä. Vastarinnan käsitteeseen pitäisi sisällyttää kaikki inhimillinen toiminta kuten vuorovaikutus esimies-alaisuudessa. Vastarinta voi olla vastarintaa vastarinnan itsensä takia, jolloin halutaan esimerkiksi haastaa esimiesten valta, tai se voi olla omien etujen ajamista. (Emt. 345.)

Yhteenvedona voi todeta, että vallan ja vastarinnan tutkijat näkevät, että vastarinta on osa vallan ilmiötä. Valtaa voidaan tarkastella riippuvuussuhteena, jossa valtasuhteen molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Vastarinta syntyy vastauksena koettuun vallankäyttöön. Vastarinnan keinot voivat vaihdella avoimesta konfliktista erilaisiin vuorovaikutuksen muihin keinoihin, kuten toimintaan esimies-alaisuudessa. Vastarinta ei kuitenkaan tarkoita, että sillä onnistuttaisiin aina kumoamaan vallankäyttäjän pyrkimykset. Vastarinnasta huolimatta vallankäyttäjän tahtoon voidaan joutua alistumaan tai siihen voidaan vapaaehtoisesti suostua.

Vallankäyttäjän tahdon mukaan toimimiselle on monta nimeä, joilla jokaisella on oma värityksensä. Organisaation toimintaan liittyen käsite seuraaminen kuulostaa neutraalilta, ja sillä kuvataan organisaation jäsenen ikään kuin velvollisuutta toimia ohjeiden mukaan. Suostuminen tuntuu sanana astetta vaativammalta, ja voi sisältää ajatuksen omasta tahdosta luopumisesta. Kun samaa toimintaa kutsuu kuuliaisuudeksi, vähenee henkilön oman tahdon ja ajattelun merkitys ja hänellä tuntuu olevan organisaatiossa välineellinen merkitys. Tottelevaisuudessa on samaa sisältöä kuin kuuliaisuudessa; vallankäyttäjäksi koetun tahtoa noudatetaan usein kyseenalaistamatta. Käsitteen valinnasta huolimatta valta nähdään näistäkin näkökulmista suhteena, jonka molemmat osapuolet vaikuttavat tilanteeseen, ja jossa vallankäyttäjän tahto saadaan toteutumaan myös ilman pakkokeinoja, vapaaehtoisella toisen osapuolen tahdon noudattamisella. Tarkastelen omassa tutkimuksessani sitä, miten itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva toimii valtatilanteessa, ilmeneekö valtatilanteissa vastarintaa vai toimiiko vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kuuliaisesti vallankäyttäjän odotusten mukaan.

## 1.6 Organisaatiot ja valta

Valtaa johtamistilanteissa ei voi tarkastella ilman, että ottaa samalla huomioon organisaation. Organisaatiot ovat työelämän näkökulmasta keskeinen vallankäytön paikka. Vietämme yleensä vähintään kolmasosan aikuiselämästämme työorganisaatioissa. Organisaatioissa sekä käytämme valtaa että koemme itsemme vallankäytön kohteeksi organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Kuvaan seuraavassa organisaatioiden ja vallan rajapintoja taustaksi sille, mikä on haastateltavien toimintaympäristö.

Kolmannes elämästämme kuluu siis osana monimutkaisia valtasuhteita, jotka ulottuvat siitä, että toiset saavat meidät tekemään sellaista mitä emme muuten tekisi, siihen, että teemme toisille samoin (Clegg ym. 2006, 154). Organisaation jäsenyys on enemmän tai vähemmän eksplisiittisesti ilmaistu hyväksyminen organisaation ja omien arvojen tasapainosta (Clegg ym. 2007, 116). Hyväksymällä työsopimuksen työntekijä hyväksyy oman asemansa organisaatiossa ja samalla hän odottaa, että sopimus on reilu (emt. 195–196). Galbraith (1984, 67) kuvaa tätä toteamalla, että organisaation jäsenet ovat eriasteisesti alistaneet itsensä organisaation pyrkimyksiin jotakin yhteistä tavoitetta ajaakseen. Velvoitteisiin ja institutionaalisiin rooleihin liittyvät myös organisaatiolle tyypilliset sanktiot (Clegg ym. 2007, 193).

Yksilö säilyttää mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation vallankäyttöön vain hyväksymällä organisaation pyrkimykset ja tavoitteet (Galbraith 1984, 192). Työsuhte organisaatioon velvoittaa toimimaan sen tavoitteiden ja normien mukaisesti. Henkilö, joka pystyy organisaatioissa vahvistamaan kollektiivisia normeja vahvistaa samalla myös omaa valta-asemaansa ja pääsyään vallankäytön keinoihin (Etzioni 1975, 4–5). Yhteistyön vaatimus ohjaa ihmiset antamaan käskyjä ja toisiltaan ottamaan käskyjä vastaan. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että näin syntyvät valtasuhteet hyväksyttäisiin sellaisenaan. (Rainio 1968, 16.) Clegg ym. (2007, 193) määrittelevät organisaatioissa olevan vallan yleiseksi kyvyksi vaikuttaa resurssien kohdentamiseen kollektiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vallankäyttö organisaatioissa tarkoittaa itsenäistä kykyä vaikuttaa toimintaan, mutta samanaikaisesti se edellyttää organisaation pyrkimysten hyväksymistä. Valta organisaatioissa on siis ketjuuntuva ja samalla itseään ruokkiva ilmiö. Lukesin (2008, 73) mukaan valta itse asiassa toimiikin tehokkaimmin juuri silloin, kun sekä toimijan että tutkijan on sitä vaikein nähdä. Vallan näkymättömyys tekee sen vastustamisen vaikeammaksi.

Ahonen (1997, 21) toteaa, että valtaa ja politiikkaa ei pidetä yhteensopivina liikkeenjohdollisen ideologian kanssa, joka korostaa johtamisen neutraalia teknisyyttä, tehokkuutta ja rationaalisuutta. Parsons (2000, 549) kuitenkin erottaa organisaation toiminnasta kolme eri tasoa: teknologian, taloudellisuuden ja vallan maksimoinnin ja näkee, että valta on olennainen osa liiketoimintaorganisaatiota. Valta organisaatiossa perustuu Pfefferin (1992) mukaan siihen, että on oikeassa organisaatioyksikössä. Oikea paikka mahdollistaa resurssien hankinnan ja aseman, jota voi hyödyntää liittolaisten ja tukijoiden kanssa. Samalla saa myös informaatiota

siitä, mitä tullaan tekemään, mitä arvostetaan ja mitkä ovat arviot organisaation muistatoimijoista. (Pfeffer 1992, 69.) Oikea paikka ja asema mahdollistavat osallistumisen organisaatiolle tärkeään päätöksentekoon. Clegg ym. (2006) mukaan organisaatiossa oleva valta vaikuttaa kahdella tavalla. Se tekee tavoitteiden saavuttamisen (tai saavuttamatta jäämisen) läpinäkyväksi ja se antaa moraalisen oikeutuksen käyttää auktoriteettia tavoitteen saavuttamiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi (Clegg ym. 2006, 180). Samalla kun valta antaa mahdollisuuden ohjata toisten toimintaa, se tekee myös vallankäyttäjän onnistumisen läpinäkyväksi.

Vallankäyttö on yksilön näkökulmasta itseään toteuttava prosessi (Pfeffer 1992), jossa onnistuminen vahvistaa vallankäyttäjän asemaa (Clegg ym. 2007, 193). Sillä, että yksilöä pidetään vaikutusvaltaisena voi Pfefferin (1992) mukaan olla vaikutuksia hänen toimintaansa. Ne, joiden odotetaan onnistuvan myös onnistuvat, ja päinvastoin. Samoin jos henkilöä pidetään sellaisena, jolla on vähän valtaa, hän ei yritä vaikuttaa muihin tai jos yrittää vaikuttaa, ponnistelut ovat kuitenkin vain puolittaisia eivätkä siten tuota toivottua tulosta. (Pfeffer 1992, 136.) Graumann (1986) viittaa samaan ilmiöön käyttämällä ilmaisua vallan attribuutio. Vallan attribuutiossa on kyse siitä, kuinka paljon muut arvioivat henkilöllä olevan valtaa ja mitä kaikkia vallan keinoja hänellä arvioidaan olevan käytettävissään. Mitä enemmän valtaa jollain ajatellaan olevan, sitä enemmän hän yrittää vaikuttaa. Vallan attribuutio on siten samalla yksi vallan resurssi. (Graumann 1986, 88–89.) Valta on itseään vahvistava ilmiö, kuten jo Etzioni (1975) ja Pfeffer (1992) totesivat aiemmin vallan ja organisaatiossa suoriutumisen, aseman ja maineen välisestä yhteydestä ja Ylikoski (2000) vallankäytön kohteen uskomuksiin liittyen.

Pfeffer (1992, 10) toteaa, että jos välttelee organisaatiossa valtaan ja vaikutusvaltaan liittyviä kysymyksiä, menettää samalla mahdollisuuden ymmärtää ja hyödyntää organisaatiolle tärkeitä sosiaalisia prosesseja. Hänen mukaansa valtaan liittyvien kysymysten välttely voi johtua siitä, että vaatii aikaa ja ponnisteluja vaikuttaa organisaation sisällä ja jotkut näkevät nämä ponnistelut resurssien tuhlauksena. Toinen syy välttelyyn voi olla se, että vallan ja vaikuttamisen prosessit ottavat aikaa ja tämän koetaan aiheuttavan viivästymisiä päätöksissä ja toiminnassa. (Emt. 321–325.) Välttelyllä kuitenkin hidastetaan tai jopa estetään tavoitteena olevien muutosten toteutuminen.

Organisaation toiminta, rakenne ja vallankäyttö muuttuvat ajan myötä. Galbraith (1984) kuvaa, miten persoonallisuuden vaikutus organisaatiossa on vähentynyt. Se,

mikä joskus ilmaisi johtajan tahtoa, on nyt usein yhteistyön tuotetta – laadittu kokouksessa tai työryhmässä, tai tulosta läpi organisaation hierarkian kulkeneista ja siinä muuttuneista ehdotuksista. (Galbraith 1984, 191.) Clegg ym. (2007) puolestaan kuvaavat, miten keskijohdon asema on muuttunut epävarmaksi ja uhatuksi valtaa omaavan johdon ja entistä vahvemman aseman saaneiden alaisten välissä. Keskijohdon vallankäyttö ja johtaminen perustui aiemmin pitkälti kahdenvälisiin suhteisiin ja kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Painotus tiimitoimintaan, hajautettuihin organisaatioihin ja verkostoihin on kuitenkin johtanut siihen, että keskijohdon on löydettävä uusia tapoja johtaa ja saavuttaa tavoitteet. (Clegg ym. 2007, 394.) Keskijohdon kaksoisrooli (Alvesson 1996) heijastaa myös sitä, että he voivat tuntea epävarmuutta siitä, samaistuvatko he johtoon vai työntekijöihin. Siten myöskään vaikuttamisen keinojen valinta ei ole yksiselitteistä. Alaisten työhön vaikuttaminen ei perustu enää vain esimies-alaissuhteeseen, vaan siinä on otettava huomioon erilaiset verkostot ja sidosryhmät. Johdolla on aina ollut valta-asema, ja alaiset ovat saaneet lisää valtaa organisaation madaltumisen kautta. Keskijohto sen sijaan on sekä menettänyt entistä valtaansa että joutunut opettelemaan uudenlaiset vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen tavat pärjätäkseen verkostoissa ja tiimeissä.

Huhtalan (2004) tutkimus tuo esille toisenlaisen näkökulman. Organisaatioiden johtamisen ja hallinnan käytäntöjä voidaan hänen mukaansa tarkastella eräänlaisina odotuksina siitä, miten organisaatiossa tulee toimia. Huhtala osoittaa tutkimuksessaan, että perinteisten johtamisen ja hallinnan käytäntöjen tilalle on tullut oman itsen kontrolli. Itsekontrolli toimii subjektin oman toiminnan ja ohjauksen kautta ja ilmenee tavoitteessa johtaa omaa itseä. Valta tekee työntekijöistä subjekteja, jotka toimivat itsensä ja oman subjektiutensa takia. (Huhtala 2004, 288.) Myös Kuittinen (2006, 176) toteaa, että johtamisvastuuta siirretään yhä enemmän työntekijöille itselleen ja heille luvataan suuri toimintavapaus, jota kuitenkin käytännössä säännellään tarkasti erilaisten seurantajärjestelmien avulla. Alvesson & Sveningsson (2002) toteavat, että organisaation tavoitteet vaikuttavat minäkuvaan ja työorientaatioon ja säätelevät sitä kautta identiteettiä. Identiteetin säätely on sitä kautta yksi organisaation kontrollin muoto.

Uudentyyppiset yritykset odottavat työntekijöiltään erilaista toimintaa ja itsenäisyyttä kuin perinteisimmät. Yksittäisen toimijan on ikään kuin sisäistettävä kaikkien odotukset ja ohjattava itseään oikeaan suuntaan. Samaan viittaavat myös



Miller & Rose (2010, 155) toteamalla, että nykyiset osaamisvaatimukset pyrkivät tuottamaan subjekteja, jotka sekä hallitsevat itseään aktiivisesti että elävät yksilöllisen vastuullisuuden ja yhteisön asettamien velvoitteiden mukaisesti. Organisaatiot pyrkivät saamaan työntekijöiden kyvyt ja halun toteuttaa omia tavoitteitaan organisaation tavoitteiden palvelukseen (emt. 72).

Organisaatiot ovat viime vuosina pyrkineet lisäämään osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Näiden lisäksi esiin on noussut jaettu johtajuus, jolla viitataan siihen, että johtaja antaa osan omasta päätöksenteko- ja toimintavallastaan alaisilleen (ks. esim. Ropo ym. 2005). Clegg ym. (2007) mukaan organisaatiot eivät kuitenkaan ole helppoja paikkoja toteuttaa demokraattisia periaatteita ja käytäntöjä. Organisaatiot ovat kiintyneitä hierarkiaan järjestäytymisen periaatteena ja vallalla on taipumus institutionalisoitua organisaation sisällä. Tämä kertoo heidän mukaansa siitä, että organisaatioita ei ole suunniteltu siten, että valtaa jaettaisiin tasapuolisesti jäsenten kesken. Usein tärkeät päätökset tekee rajattu ryhmä, eikä kaikkien organisaation jäsenten mielipiteitä välttämättä kysellä. (Clegg ym. 2007, 397.) Organisaatio joutuu jatkuvasti hakemaan tasapainoa yksilön vapauden ja aloitteellisuuden ja johdolle keskitetyn vallan välillä. Sen lisäksi on ratkaistava valtaan liittyvät moraaliset ja eettiset näkökulmat. (Emt. 364.) Valta ohjaa organisaatiota siten myös moraliin ja etiikan kautta.

Yhteenvedona organisaatioista ja vallasta voi todeta, että organisaation jäsenyys velvoittaa toimimaan organisaation päämäärien mukaisesti. Oikea asema ja organisaatioyksikkö antavat mahdollisuuden vallankäyttöön, joka konkretisoituu päätöksentekoon organisaatiolle kriittisissä asioissa. Henkilöä, joka varmistaa organisaation tavoitteiden toteutumisen ja toimii normien mukaisesti, arvostetaan ja hän saa sitä kautta myös valtaa. Organisaatioiden vallankäyttö muuttuu myös yhteiskunnan muutosten myötä. Organisaatio luo tutkimukselleni ympäristön, mutta organisaatio ei ole tutkimuksen kohteena. Organisaation näkökulma valtaan tuo kuitenkin syvyyttä haastateltavien maailman ymmärtämiseen.

## 1.7 Johtajuus ja valta

Haastatteluissa kerrotut valtat tarinat tapahtuvat johtamistilanteissa. Tarkastelen seuraavassa sitä, mitä on johtaminen ja miten valta liittyy siihen.

Turner (1991) tarkastelee johtajuutta kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen mukaan johtajuus on sosiaalinen rooli. Sen mukaan johtajat ovat tyypillisesti henkilöitä, jotka vaikuttavat ryhmässä enemmän kuin muut. He ovat korkeammassa asemassa, hankkivat keskeisen aseman ryhmän kommunikaatiorakenteessa ja toimivat aloitteellisemmassa roolissa kuin muut. He ohjeistavat ja ohjaavat ryhmän toimintaa, ylläpitävät sen traditioita ja tapoja ja varmistavat, että se saavuttaa tavoitteet. Toinen näkemys Turnerin mukaan johtajuudesta on, että johtajan tehtävä on palvella ryhmän funktioita. Johtajaksi valitaan silloin henkilö, jolla on oikeat ominaisuudet ryhmää varten. Molemmissa näkökulmissa johtaminen edellyttää, että johtajan on kyettävä näkemään, mitä jokaisessa hetkessä tarvitaan ja kyettävä muuttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. (Turner 1991, 132–135.)

Johtaminen voidaan Hogg ym. (2003, 19) mukaan nähdä myös ryhmäprosessina. Kun ryhmän jäsenyys nousee psykologisesti tärkeäksi, ihmiset määrittelevät itsensä ja toiset pikemminkin ryhmän jäsenenä kuin yksilöinä. Tämä on otettava huomioon myös esimies-alaisuhteissa (emt. 25). Kuitenkin ne alaiset, jotka pitävät itseään osana ydintä, haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä eivätkä vain ryhmän jäseninä. Johtajan kyky vaikuttaa, säilyttää toisten luottamus ja tulla nähdyksi oikeudenmukaisena ja karismaattisena ovat kaikki seurausta johtajan jakamasta ryhmäjäsenyydestä ja sen aktiivisesta edistämisestä. (Emt. 33.) Esimiesten kyky rakentaa ja ylläpitää arvostettua tai haluttua identiteettiä on riippuvainen myös päätöksistä ja niiden seurauksista (Kramer 2003, 195).

Alvesson & Deetz (2000, 3–4) määrittelevät johtamisen toiminnaksi tai ammatiksi, jossa vastuu on määriteltujen tulosten saavuttamisesta. Keinoina käytetään suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Johtamisen avulla työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Johtaminen voidaan nähdä myös keinona organisoida tavoitteen mukaisesti. Ihmiset organisoituvat sosiaalisten hierarkioiden mukaisesti saadessaan tehtäviä ja tavoitteita (Ridgeway 2003, 77).

Tehokas johtaminen perustuu johdettavien tarpeisiin vastaamiseen (Platow ym. 2003, 47) ja uskottavuuteen ja henkilöstön tukemiseen yhteiseen päämäärään pyrkimisessä (Chemers 2003, 16–17). Lord & Hall (2003) tuovat esille, että niillä havainnoilla, joita tehdään johtajan toiminnasta, on suuri merkitys. Havaintojen osoittaessa, että henkilö toimii kuten hyvänä ja tehokkaana pidetty johtaja, syntyy pohja sosiaaliselle vaikuttamiselle. Näin johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa

organisaation prosesseihin ja tuloksiin. Havainnot hyvistä suorituksista luovat mielikuvaa onnistuneesta johtamisesta ja se taas tukee suoriutumista. (Lord & Hall 2003, 48.)

Johtaminen sisältää käsitteenä esimiehen ja alaisen välisen suhteen (Alvesson & Deetz 2000, 57) ja sitä voidaan kuvata myös auktoriteetin oikeuttamisena (Seeck 2008, 18). Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta voi tarkastella vallankäytön kannalta, jolloin toimijan asema on ratkaiseva (Tuittu 1994, 40). Esimies-alaisuutta voi kuvata epäsymmetrisenä vuorovaikutus- ja valtasuhteena, jota luonnehtivat kontrolli ja riippuvuus (Goodwin 2003) ja näiden kautta syntynyt valtaetu (Molm 1985). Alaisia kontrolloidaan, mutta heillä ei ole samaa kontrollin mahdollisuutta esimiehiin (Goodwin 2003, 141). Riippumattomampi (tyypillisesti esimies) ohjaa palkinnoilla ja rangaistuksilla riippuvaisen (tyypillisesti alainen) toimintaa. Siten esimiehellä on usein valtaetu suhteessa alaiseen. Epätasapaino valtasuhteessa johtaa epäsymmetriaan, jossa riippuvaisempi henkilö joutuu usein antamaan enemmän kuin saa. (Molm 1985, 810–811.) Valtatilanteisiin liittyy vallankäyttäjän tekemä arviointi vallankäytön kohteena olevasta henkilöstä. Goodwin (2003) on havainnut, että esimiehillä ja vallankäyttäjillä on taipumus suhtautua ennakkoluuloisesti ja tehdä virhearvioita alaisistaan. Tämä suojelee heidän asemaansa ja pitää valtahierarkian statukset ennallaan. (Goodwin 2003, 139.)

Liiketoiminnassa yksittäisen toimenpiteen seurauksia ei aina voida ennalta tietää ja niiden toteutuminen voi olla epävarmaa. Silloin valta siirtyy Galbraithin (1984, 53–55) mukaan heille, jotka uskovat tietävänsä ja pystyvät vakuuttamaan muut saaden heidätkin uskomaan tähän, luomalla voimaa, intoa ja luottamusta tulevaisuuteen. Galbraithin kuvaus piirteistä, joilla johtaja saa valtaa, muistuttaa sekä karismaattisen johtajuuden piirteitä (mm. Weber 1978) että niitä piirteitä, joita yritysten johtamisessa tällä hetkellä korostetaan.

Johtamisen käytäntöjä ja tutkimusta Suomessa ja kansainvälisesti ovat ohjanneet viime vuosisadan alusta lähtien johtamisparadigmoiksi kutsutut tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Johtamisparadigmat tuovat esille, mitä eri ajankohtina nähdään olennaisena johtamiseen liittyen. Ne kertovat, mitä johtamisen keinoja pidetään relevantteina ja mitkä asiat nähdään ongelmina, joita eri johtamistekniikoin yritetään ratkaista. (Seeck 2008, 350–351.) Vaikka kaikilla paradigmoilla on ollut sama tavoite, tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantaminen, ovat niiden näkemykset

keinoista erilaisia. Tieteellisen liikkeenjohdon keinona tuottavuuden lisäämiseksi on työn rationalisointi. Ihmissuhdekoulukunta taas pyrkii parantamaan tuottavuutta vahvistamalla työmoraaia, vähentämällä työn monotonisuutta ja tarttumalla vaihtuvuuden ja poissaolojen perimmäisiin syihin. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla organisaation rakenteita ja lisäämällä vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Organisaatiokulttuuriteoriat pyrkivät sitouttamaan henkilöstöä yrityksen arvoihin ja päämääriin, ja innovaatioteoriat kannustavat jatkuvaan uudistumiseen kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (Seeck 2008, 31–32.) Johtamisparadigmoilla on siten merkittävä vaikutus siihen, millaista johtamista esimiehiltä ja johtajilta odotetaan.

Myös se, millaisina yrityksen työntekijät nähdään ja miten heitä pyritään kohtelemaan, vaihtelevat johtamisparadigmoittain. Tieteellisessä liikkeenjohdossa uskotaan, että työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu ja että heitä pitää määräillä ja valvoa. Jokaista työntekijää arvioidaan suhteessa ensiluokkaiseen työntekijään. Tieteellinen liikkeenjohto hallitsi suomalaista keskustelua vuosisadan alusta 1950-luvulle saakka. Sen keskeisiä edustajia ovat mm. Taylor, Ford, F.B. Gilbreth ja L.E.M. Gilbreth. (Seeck 2008, 34, 95, 56.) Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden tutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa asemana (mm. Russell 1939, Etzioni 1975, Giddens 1984, Galbraith 1984, Pfeffer 1992, Parsons 2000, Clegg 2006).

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. Hyvinvointiin ja ilmapiiriin tulee kiinnittää huomiota ja työntekijöitä pitää käskemisen sijasta johtaa ja opastaa. Ihmissuhdekoulukunta pyrkii laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden toimenkuvaa, kierrättämään työtehtäviä ja rohkaisemaan yhteistyöhön. Ihmissuhdekoulukunnan edustajia ovat mm. Parket Follet, Mayo, Lewin, Likert, McGregor ja Argyris. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus on ollut nähtävissä 1960-luvulta lähtien, jolloin kiinnostuttiin työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ja nähtiin mm. henkilöstöjohtamisen merkitys. (Seeck 2008, 34, 140, 105, 114, 143.) Ihmissuhdekoulukunnan johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden tutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa sosiaalisten suhteiden näkökulmasta (mm. Russell 1939, Lewin 1944/1997, Eskola 1961, Pfeffer 1992).

Rakenneteorioissa nähdään, että työntekijöitä ohjaavat ammatilliset päämäärät ja normit ja että he haluavat parantaa ammatillista osaamistaan. Työntekijöitä tulee

kohdella rationaalisina ja ammattimaisina toimijoina. Rakenneparadigma perustuu ajatukseen, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä ja niiden täytyy muodostaa sopiva suhde ympäristön kanssa pärjätäkseen. Rakenneteorioiden syntyäikaan 1950- ja 1960-luvulla aloitettiin johtamisen systemaattinen koulutus ja sitä pidettiin edellytyksenä johtajauralle sekä Suomessa että kansainvälisesti. Rakenneteoreettisen paradigman edustajat voi väljästi luokitella seuraavasti: päätöksentekoteoreetikot (kuten Simon), tilannesidonnaisen lähestymistavan puolesta puhujat (kuten Woodward ja Etzioni), nykyisten johtamisteoria- ja organisaatiokäsityksen esi-isät (kuten Fayol ja Drucker), innovaatioteoreetikot (kuten Lorsch), strategisen johtamisen pioneerit (kuten DuPont Jr.) ja byrokratioteoreetikot (kuten Blau). (Seeck 2008, 34, 156, 179–180.) Rakenneteorioiden johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden valtatutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteiden näkökulmasta (mm. Parsons 1977, 2000; Weber 1978, Foucault 1980, Galbraith 1984, Giddens 1984).

Organisaatiokulttuuriparadigmassa nähdään, että työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin. Heitä voidaan johtaa muokkaamalla heidän asenteitaan ja arvojaan organisaation tavoitteisiin sopiviksi. Lähtökohtana on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka ohjaa organisaation toimintaa ja ajattelua. Suomessa tarkastelun kohteena ovat erityisesti olleet tietointensiivinen työ, tiimityö sekä työn muuttuvat vaatimukset. Keskeisiä kulttuuriparadigman edustajia ovat mm. Schein, Hofstede ja Alvesson. (Seeck 2008, 34, 203, 212–213, 214, 228.) Organisaatiokulttuuriparadigman johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden valtatutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa vuorovaikutuksen näkökulmasta (mm. Lewin 1944/1997, Rainio 1968, Weber 1978, Foucault 1980, Giddens 1984, Clegg 1989, Arendt 2002, Lukes 2008).

Innovaatioteoriat ovat viimeisin johtamisparadigma. Niiden mukaan työntekijöitä ohjaa tarve jatkuvaan uudistumiseen ja halu käyttää tietämystään ja luovaa potentiaaliaan. Työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä pysyäkseen hyvässä markkinakunnossa. Painopisteenä on uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen. Keskeisiä edustajia ovat mm. Amabile ja Florida. (Seeck 2008, 34, 243–244, 271–272.) Innovaatioteorioiden johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden tutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa yhteiskunnan ja organisaatioiden päätöksenteon ja politiikan kannalta (mm. Etzioni 1975, Clegg 1989, 2006, 2007; Lukes 2008).

Vallan hankkimisen lähtökohtana on ymmärrys siitä, mistä vallassa on kyse. Kuten Pfeffer (1992) jo edellä vallan lähteiden yhteydessä totesi, valta on edellytys tehokkaalle toiminnalle organisaatiossa. Valtaa hankkiakseen on tunnistettava organisaation intressit, tärkeät henkilöt ja yksiköt ja omaan itseen liittyvät odotukset. Mitä paremmin ymmärtää valtaa, sitä parempia ovat taidot käyttää valtaa. (Pfeffer 1992, 340–341.)

Pfeffer (1992) myös määrittelee tekijät, jotka ovat johtajalle tärkeitä vallan hankkimisessa ja sen pitämisessä. Nämä tekijät ovat 1) energia ja fyysinen kestävyys, 2) kyky fokusoida energia ja välttää turhia ponnisteluja, 3) sensitiivisyys, joka mahdollistaa toisten ymmärtämisen, 4) joustavuus, erityisesti silloin kun valitsee keinoja saavuttaa tavoitteensa, 5) halu puuttua konflikteihin (tietty määrä henkilökohtaista kovuutta) ja 6) kyky painaa oma ego taakse (vähintään tilapäisesti) ja toimia hyvänä alaisena tai tiimipelaajana varmistaakseen toisten avun ja tuen. (Pfeffer 1992, 166.) Näiden tekijöiden avulla on mahdollista ratkaista se, mitä vaaditaan vallan hankkimiseksi: tuen saaminen ja kilpailutilanteissa pärjääminen.

Haslamin (2004) mukaan positiivinen vallankäyttö perustuu jaettuun sosiaaliseen samaistumiseen. Vallankäytön mahdollistaa kollektiivinen identiteetti, johon vaikutetaan yhteisillä tavoitteilla ja toiminnalla. (Haslam 2004, 160) Tässä Haslam on lähellä Pfefferin (1992) näkemystä muutoksen toteuttamisesta vahvan vision ja organisaatiokulttuurin avulla. Pfefferin mukaan myös maine vaikuttaa siihen, miten valtaa voi rakentaa organisaatiossa. Maine alkaa rakentua heti, kun on ottanut tehtävän vastaan. Toinen maineeseen liittyvä tekijä on se, milloin kannattaa taistella häviävän asian puolesta. Jos on häviävän kannan puolella toistuvasti, saa helposti häviäjän maineen. Samalla tavoin kuin meidät tunnetaan yrityksestä, jossa työskentelemme, meidät tunnetaan myös asioista, joita kannatamme ja siitä, mitä niille tapahtuu päätöksenteossa. Häviäjän maine ei ole sopusoinnussa vallan, vaikutusvallan ja korkeamman aseman saamisen kanssa. (Pfeffer 1992, 140–141.)

Asema organisaatiossa luo pohjan vallalle, joten tehtävän vaihtuminen vaikuttaa myös valta-asemaan. Vallan voi kuitenkin menettää muistakin syistä. Pfeffer (1992) kuvaa, kuinka vallankäyttäjän persoonallisuus sekä ymmärrys organisaatiosta ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä vallan hankkimiseen että sen menettämiseen. Muuttuvat olosuhteet voivat tehdä aikaisemmat taidot tai verkostot riittämättömiksi. Vallan voi menettää myös siksi, ettei tunne oman organisaationsa vallan dynamiikkaa tai siksi, että sokaistuu omasta asemastaan ja vallastaan. Silloin voi

unohtua, että valta pitää aina ansaita. Mahdollisuuden käyttää valtaa antavat sekä ne, joilla valtaa jo on että ne, joihin valtaa aiotaan käyttää. Ylpeys ja kärsimättömyys yhdessä ovat usein syynä vallan menettämiseen. (Pfeffer 1992, 307–310.) Vallan kadottamisen suurin riskitekijä on vallankäyttäjä itse.

Tiivistäen voi todeta, että johtajan tehtävä voidaan nähdä eri näkökulmasta. Johtajan tehtävää ja johtajuutta voidaan tarkastella sosiaalisena roolina, jolloin johtajan tehtävänä on vaikuttaa ryhmään. Johtajuus voidaan nähdä myös palvelutehtävänä, jolloin johtajan tehtävänä on täyttää ryhmän odotukset. Johtaminen voidaan nähdä myös ryhmäprosessina tai ammattina. Oma valta-asema on hankittava tietoisesti organisaation tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi. Johtajan valtaan vaikuttaa myös hänen maineensa. Omassa tutkimuksessani johtaminen on konteksti valtatilanteille ja niiden arvioinnille. Tarkastelen tutkimuksessani sitä, miten haastateltavat kuvaavat johtamisen ja vallan suhdetta organisaatioissa ja millainen liittymäpinta johtamisella ja vallalla on toisiinsa.

## 1.8 Valta ja sukupuoli

Valtaan ja sukupuoleen liittyvät tutkimukset käsittelevät usein naisten asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa tai yhteiskunnassa. Siten ne kuvaavat useimmiten valtarakenteita ja päätöksentekoprosesseja. Kuitenkin myös vallan ja sukupuolen tutkijat näkevät vallan vuorovaikutuksessa syntyvän ilmiönä, jossa jokaisella osapuolella on oma roolinsa. Näkemys vallasta osana vuorovaikutussuhteita yhdistää vallan klassikoita (ks. esim. Giddens 1984, Foucault 1980, Arendt 2002, Clegg 1989) vallan ja sukupuolen tutkijoihin. Tarkastelen seuraavassa niitä näkökulmia, joita valtatutkijat esittävät vallan ja sukupuolen välisestä suhteesta.

Valtaa ja sukupuolta organisaatioissa voi tarkastella Halfordin ja Leonardin (2001) mukaan liberaalin, rakenteellisen ja poststrukturalististen näkemysten kautta, jotka ilmenevät samanaikaisesti organisaatioissa. Liberaalin näkökulman mukaan valtaa tarkastellaan yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena ja suhteessa organisaatioon. Rakenteellinen näkökulma kuvaa sitä, miten dominoivat ryhmät kontrolloivat sosiaalisia ja taloudellisia suhteita suojatakseen omia etujaan. Poststruktuurallisen näkökulman mukaan valta kiertää sosiaalisten toimijoiden

välillä, se näkyy kielessä ja diskursseissa ja samalla säätelee meidän kokemustamme itsestämme, toisistamme ja maailmasta. Nämä erilaiset valtanäkemykset vaikuttavat siihen, miten organisaation tilanteet koetaan. Naisten ja miesten kokemukset voivat siten olla keskenään erilaisia ja jopa ristiriitaisia. (Halford & Leonard 2001, 27.) Naiset ja miehet ovat samalla sekä toimijoita että vallankäytön kohteita (emt. 63). Myös Aaltio-Marjosola (2001) toteaa, että naisten ja miesten kokemusmaailmat ja roolit yhteiskunnassa eroavat toisistaan.

Vallan ja sukupuolen nähdään usein liittyvän yhteen ja vaikuttavan toisiinsa (ks. esim. Lipman-Blumen 1984, Oldersma & Davis 1991, Davis 1991, Radtke & Stam 1994, Halford & Leonard 2001). Feministiset valtateoriat tarkastelevat valtaa pääosin miesten hallitsevan patriarkaalisen aseman kautta. Tämän näkemyksen pohjalta valta nähdään rakenteina ja käytäntöinä, jotka ylläpitävät naisten alisteista asemaa. Näitä rakenteita ja käytäntöjä ei kuitenkaan nähdä vakiintuneina, vaan sukupuolten väliset erot, kuten myös niihin assosioituvat valtaerot, luodaan useimmiten vuorovaikutuksessa (Marshall 1995, 98). Myös yhteiskunnan työnjako ja sitä seuraavat sukupuolihierarkiat vaikuttavat miesten ja naisten toimintaan, muiden reaktioihin tähän ja mahdollisuuteen käyttää vaikutusvaltaa ja johtajuutta (Carli & Eagly 1999, 222). Valta on kontekstuaalista ja tuo mukanaan toimijoiden välisen suhteen, säännöt ja resurssit (Davis 1991, 83).

Hearn ym. (2002, 33) tuovat esille, että suuret yritykset ovat rakenteellisesti ensisijaisesti miesten areenoita. Tämä näkyy heidän mukaansa johtamisessa ja erityisesti ylimmässä johdossa. Sukupuolittunut organisaatio tarjoaa erilaiset hierarkkiset tilat ja paikat miehille ja naisille. Sukupuolittuneisuus näkyy muodollisessa ja epämuodollisessa hierarkiassa, kulttuurissa ja vuorovaikutuksessa ja ne muodostavat monimutkaisia ja ristiriitaisiakin organisaation ja johtamisen muotoja. (Emt. 37–38.) Sukupuolten väliset erot eivät kuitenkaan Hearnin ym. (2009) tutkimuksen mukaan näyttäydy yritysten julkisissa materiaaleissa. Yritysorganisaatioiden rakenteet ja käytännöt kuvataan sukupuolineutraaleina, mutta ne ovat usein sukupuolittuneita ja samalla myös rakentavat sukupuolittuneisuutta organisaatiohierarkioiden kautta. (Hearn ym. 2009, 66.) Ellemers ym. (1998) toteavat kuitenkin, että samalla kun organisaatiohierarkiat ylläpitävät sukupuolten välisiä eroja, ne toimivat myös sekä vallankäytön mahdollistajina että valtakokemuksen lieventäjinä. Valtakokemusta lieventää se, että organisaatiohierarkian antaman aseman koetaan oikeuttavan vallankäytön.



Sukupuolittuneisuus näkyy Aaltion (2002) mukaan myös tutkimushaastattelussa; haastateltavien puhe ja tarinat eivät ole vain yksilöllisiä, vaan ne ovat osa sukupuolittunutta kulttuurista kontekstia ja saavat siitä vaikutuksia. (Aaltio 2002, 202.)

Vanderbroeck (2010) toteaa, että organisaatiot määrittelevät johtamisen usein miesten johtamisominaisuuksien kautta. Kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan naisten ja miesten johtamisominaisuudet eroavat toisistaan. Naisten on havaittu keskittyvän enemmän tehtäviin ja hankkeisiin, ja miesten taas strategiaan. Naisia pidetään usein johtamistyyliään viestinnällisiä ja motivoivina ja miehiä taas objektiivisina. Nämä piirteet olisi tunnistettava kehittämisen ja etenemisen pohjaksi, jotta organisaatio saisi naisten ja miesten parhaimmat johtamisominaisuudet käyttöönsä. (Vanderbroeck 2010, 765–769.)

Silverman (1994, 268) tuo esille, että johtaminen naisten johtamassa organisaatiossa on kollektiivinen ponnistus ja prosessi pikemminkin kuin yhden henkilön ponnistus. Joissakin johtamistutkimuksissa on myös todettu, että naisilla on taipumus omaksua demokraattinen, osallistava tyyli (Butterfield & Grinnell 1999, 233). Naisjohtajat hakevat usein yhteisön tukea sen sijaan että nojautuisivat organisaation hierarkian tukeen. Tämä näkyy erityisen hyvin politiikan naisjohtajissa, jotka joutuvat hakemaan laajan tuen suoraan kansalaisilta, jos heitä ei pidetä puolueessa kandidaatteina johtaviin asemiin. (Adler 1999, 256.)

Sekä valta että sukupuoli voidaan nähdä sosiaalisina käytäntöinä, jotka ovat läsnä kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Jokaisessa suhteessa meidät määrittellään sukupuolen mukaan ja samalla sukupuoli määrittää myös valtasuhtetta (Radtke & Stam 1994, 13). Sosiaalisilla odotuksilla on suuri vaikutus toimintaan, usein tiedostamattomina institutionalisoituneina käytäntöinä. Sukupuoli tuotetaan sosiaalisessa toiminnassa ja siihen vaikuttavat sekä sukupuolittuneet rakenteet että niiden luomat kriteerit ja mahdollisuudet (Højgaard (2002). Aaltio (2002, 229) ja Ridgeway (2001) toteavat, että sukupuoli on institutionalisoitunut sosiaalinen käytäntö, joka on juurtunut syvälle sosiaaliseen hierarkiaan ja johtamiseen. Miesten ja naisten välisen valtasuhteen voidaan nähdä toimivan myös mallina muille valtasuhteille (Lipman-Blumen 1984, 4), sillä sukupuolittuneet valtasuhteet ovat kietoutuneet organisaation valtasuhteisiin (Halford & Leonard 2001, 26).

Sukupuolella voi olla merkitystä siinä, miten tehokkaaksi alaiset kokevat esimiehensä. Lewisin (2000) mukaan negatiivisten tunteiden ilmaisu vaikuttaa

esimiehen tehokkuuden arviointiin. Miesesimiehet saivat alempia arvioita tehokkuudesta silloin, kun ilmaisivat surun tunteita ja naiset puolestaan silloin, kun he ilmaisivat joko surua tai aggressiivisuutta. (Lewis 2000.) Odotukset sille, että esimies on vuorovaikutuksessaan neutraali ja välttää negatiivisia tunteita, on siis merkittävä.

Wilson ym. (2001) tuovat kuitenkin esille, että asema organisaatiossa on merkittävämpi tekijä kuin sukupuoli esimiesten ihmissuhdetaitojen arvioinnissa. Sukupuolen vaikutusta ei kuitenkaan voi jättää ottamatta huomioon. Højgaard (2002) toteaa, että sukupuolella on merkitystä sekä pääsyssä johtajatehtäviin että tehtävän hoitamisessa. Kauppinen (2006, 35) puolestaan toteaa, että naisjohtajille voi olla sosiaalisten rooliensa takia vaikeampaa pitää alaisiinsa valtaetäisyyttä kuin miehillä. Carli (1999) esittää, että erot naisten ja miesten välisessä sosiaalisessa vaikuttamisessa ovat osin valtaan liittyviä. Miesten valta on enemmän asiantuntija- ja legitimizeettivaltaa, naisten valta on enemmän viiteryhmävaltaa ja epäsuoraa vallankäyttöä. Sekä miehet että naiset kertoivat myös käyttävänsä naisiin suurempaa valtaa kuin miehiin. (Carli 1999, 81.)

Krogstad & Gomard (2003) ovat tutkineet politiikan, sukupuolen ja vallan yhteyttä. He havaitsivat, että mitä paremmin naispoliitikot tekevät politiikkaa ja käyttävät valtaa, sitä vähemmän heitä pidettiin ”oikeina naisina”. Ja toisaalta, jos nainen politiikassa toimii stereotyyppisen feminiinisyyden mukaan, häntä ei pidetä ”oikeana” poliitikkona tai vallankäyttäjänä. Taito olla menestyvä vallankäyttäjä poliittisessa elämässä on tasapainottelua siten, että tulee nähdä ”juuri oikeana”. (Krogstad & Gomard 2003, 12–13.)

Lipman-Blumen (1984) näkee, että valta on inhimillinen vastaus elämän eksistentiaaliseen epävarmuuteen. Yritämme vähentää tätä epävarmuutta luomalla itsellemme ja toisille illuusion siitä, että hallitsemme tilanteen. Hallinnan strategioita ovat tunne omasta omnipotenssista, alistuminen instituutioille tai hallitsijoille tai toisten kontrolli. Näitä strategioita käyttävät sekä miehet että naiset. Vallan prosessi sisältää neuvottelun ja päätökset siitä, kenellä on oikeus päättää, luoda arvot, kontrolloida sosiaalisia instituutioita, jakaa resursseja, palkita ja rangaista ja vaikuttaa tärkeisiin tapahtumiin. Tämä prosessi ei ole vain enemmän valtaa omaavan ajattelun tulosta, vaan se vahvistetaan ja hyväksytään hallittavan toimesta. (Lipman-Blumen 1984, 12–16.)

Allen (2009) on todennut, että jos valtamääritelmiä tarkastellaan pelkästään sukupuolen mukaan, jäävät määritelmät edelleen avoimiksi. Tarvittaisiin määritelmä, jossa yhdistyisi maskuliinisuuteen usein liitetty näkemys vallasta toisten hallintana (power-over) ja naisiin usein liitetty näkemys vallasta mahdollistajana ja toisten kanssa toimintana (power-to, power-with). (Allen 2009, 306.) Vallan ja sukupuolen tutkijoiden näkemykset kuvaavat usein valtaa sukupuolten erilaisen aseman ja mahdollisuuksien kautta. Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, eroavatko naisten ja miesten valtakokemukset ja näkemykset vallasta toisistaan ja mihin tekijöihin mahdolliset erot liittyvät.

## 1.9 Positiointi vallankäytön keinona

Kuten valtatutkimuksen klassikot Lewin (1944/1997), Rainio (1968), Weber (1978) ja Arendt (1958/2002) sekä myöhemmät tutkijat kuten Foucault (1980), Giddens (1984), Clegg (1989) ja Lukes (2008) ovat tuoneet esille, valta ja vuorovaikutus liittyvät toisiinsa. Valtasuhteet vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutus koetaan. Yksi tapa kuvata sitä, miten vallankäytön kokemus syntyy ja miten se tuotetaan vuorovaikutuksessa, on tarkastella positiointia. Positiointi on käsite, jolla on useampia merkityksiä. Kauppatieteissä positiointia käytetään kuvaamaan miten esimerkiksi yritys tai tuote asemoituu markkinoilla. Käytän tässä yhteydessä positiointia sen vuorovaikutukseen liittyvässä merkityksessä kuvaamaan sitä, mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu.

Positioinnin avulla voidaan tulkita ja ymmärtää ihmisten välisiä suhteita. Positiointi voi olla asemaan tai tehtävään liittyvää (kuten esimies-alainen, opettaja-oppilas) tai se voi tulla esille vuorovaikutuksessa siten, että annetaan toisen ymmärtää, mitä häneltä odotetaan vuorovaikutustilanteessa. Positiointi kuvaa suhdetta toisiin toimijoihin (Törrönen 2001, 230). Se tuo esille merkitykset ja paljastaa eksplisiittisen ja implisiittisen päättelyn, joka on inhimillisen vuorovaikutuksen takana (Harré ym. 2009, 5). Käsitteenä positiointi on lähellä roolin käsitettä, mutta rooleja pidetään pysyvinä ja muuttumattomina, kun taas positiointi on dynaaminen ja tilanteessa elävä. Positiointi sisältää käsitteenä, toisin kuin rooli, myös yksilön asenteet ja uskomukset sekä velvollisuudet ja oikeudet tilanteessa.

Positiointi tulee ilmi keskusteluissa. Keskusteluissa toimimme positioiden pohjalta. Positio on hetkellinen, paikallinen ja tilannesidonnainen, ja se voi olla esimerkiksi vapauttava, tahaton, edellytetty tai itsestään selvä (Harré ym. 2009, 10). Positiot sekä ohjaavat henkilön toimintaa tilanteessa että tekevät toiminnan ymmärrettäväksi. Jokainen keskustelun osallistuja positioi samanaikaisesti sekä itsensä että toiset. (Emt. 17–22.) Kun puhuja on omaksunut jonkun tietyn position, hän alkaa väistämättä tarkastella tilannetta position näkökulmasta (Davies & Harré 1999, 35).

Positiointi paljastaa puhujan henkilökohtaiset käsitykset ja hänen päättelynsä tilanteen moraalista (van Langenhove & Harré 1999, 17; Harré ym. 2009, 5). Tilanteen moraalinen järjestys ilmenee uskomuksina ja käytäntöinä, jotka kuvaavat velvollisuuksia ja oikeuksia (Harré ym. 2009, 6, 9). Position käsite korostaa diskurssien valtaa määrittää ihmisille tietyt paikat (Jokinen & Juhila 1999, 68). Keskustelussa tapahtuva positiointi myös luo ja uusintaa sosiaalista todellisuutta (van Langenhove & Harré 1999, 15).

Van Langenhove ja Harré (1999) puhuvat ensimmäisestä ja toisesta positioinnista. Ensimmäinen positiointi viittaa tapaan, jolla henkilöt positioivat itsensä ja toiset. Toinen positiointi tapahtuu, jos positioiduista henkilöistä joku ei ota annettua positiota itsestään selvänä. (van Langenhove & Harré 1999, 20.) Harré ym. (2009, 12) myös toteavat, että roolimme määrittelevät osin, keitä olemme, ja rooleihimme vaikuttaa se, miten meidät positioidaan. Positiointi on siten jatkuva tilanteessa muuttuva prosessi.

Harré ym. (2009, 10) nimittävät esipositioinniksi (prepositioning) sitä, että henkilö asemoidaan etukäteen esimerkiksi taitojen, luonteenpiirteiden tai aseman perusteella ja siten ennakoidaan, miten positiointi etenee. Esipositiointi voi olla positiivista tai negatiivista, kuten ”sinulla ei ole oikeutta ...” tai ”sinun tehtävänäsi on ...”. (Harré ym. 2009, 10.) Esimies-alaissuhdetta voidaan pitää tällaisena esipositiointina, joka antaa viitekehyksen tilanteen etenemiselle ja siihen liittyville odotuksille.

Davies & Harré (1999) toteavat, että positiointi voi tapahtua myös ”tarinalinjan” (storyline) kautta. Puhuja voi positioida toiset ottamalla käyttöönsä tarinalinjan, joka sisältää kulttuurisen tulkinnan, jota positioidut kutsutaan vahvistamaan. Jos vahvistamista ei tapahdu, voi olla, ettei keskustelu jatku tai sen luonne muuttuu. (Davies & Harré 1999, 40.)

Positioinnin vahvistamisen taustalla voi olla hyväksyminen, kokemus siitä, ettei ole vaihtoehtoja, pakottaminen tai näiden yhdistelmä (Davies & Harré 1999, 40). Harrén ja van Langenhoven (1999) mukaan positiointi johtaa annettuun positioon suostumiseen, kiistämiseen tai yritykseen kaataa se. Heidän mukaansa positioinnille on tyypillistä se, että jos toinen positiodaan esimerkiksi valtaa omaavaksi, pitää toiset positioida valtaa vailla oleviksi. Tai toiset osaaviksi ja toiset osaamattomiksi. (Harré & van Langenhove 1999, 1–2.) Positioinnin ja tarinalinjan vastustamisen taustalla voi olla se, ettei tarinalinjaa ymmärretä, sitä vastustetaan tai halutaan tuoda mukaan oma tarinalinja (Davies & Harré 1999, 40).

Useat tutkimukset kertovat, että varsinkin organisaatioiden muutostilanteissa osapuolet pyrkivät käyttämään valtaa myös kerronnan ja puhetapojen kautta omien intressiensä ajamiseksi. Kerttulan (2009) mukaan yritysjohto ohjaa tulkitsevan kerronnan avulla organisaatiota muutosprosessissa. Kerronnan avulla määritellään tulevan toiminnan ja vallankäytön rajoja, organisaation sisäistä työnjakoa ja valtapotentiaalin leveyttä. (Kerttula 2009, 188–189.) Mattilan (2006) mukaan muutostilanteiden lopputulos ei synny yksisuuntaisen hallinnan seurauksena vaan kahdensuuntaisen valtatilanteen kautta. Molemmilla osapuolilla, johdolla ja työntekijöillä on omat intressinsä ja etunsa ajettavana ja säilytettävänä, ja tämä näkyy myös puhetavoissa. (Mattila 2006, 210.)

Hämäläisen (2007, 83–84) mukaan valtakurssille on tyypillistä, että organisaation suhteiden nähdään perustuvan hallitsemiseen ja kontrolliin ja valtakurssin kautta rakennetaan muutostilanteissa usein tietoisesti kuvaa organisaation epätasa-arvosta, johon pyritään vaikuttamaan eri keinoin. Rajaniemen (2010, 184–185) tutkimuksessa tuli esille, että autoritaarisen johtajuuden väistyminen aiheuttaa usein organisaatiossa valtiyhtiön, jonka täyttämiseksi eri intressiryhmät käyttävät valtaansa epämieluiten muutosprosessien vastustamiseksi. Valtakurssia ja puhetapoja voidaan pitää rinnakkaisina positioinnille. Niitä voidaan käyttää organisaatioissa moniin tarkoituksiin, erityisesti omien intressien ajamiseen muutostilanteissa. Vuorovaikutustilanteet ja niissä tapahtuvat positioinnit voivat johtaa myös vastakkainasetteluun. Hujala (2008, 118) toteaa, että vuorovaikutustilanteet voivat jakautua erilaisiin positioihin johdon ja työntekijöiden välillä: kritiikki voi johtaa puolustautumiseen, vastakkainasetteluun tai vaihtoehtoisesti pyrkimykseen laajentaa kritiikkiä.

Positiointi tuo esille vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavat tekijät. Se paljastaa toimijan päättelyn, henkilökohtaiset käsitykset ja pyrkimykset. Vahvistamalla tai kiistämällä positiointi luodaan ja uusinnetaan sosiaalista todellisuutta. Tarkastelen tutkimuksessani sitä, miten valtakokemus syntyy ja miten se tuotetaan vuorovaikutuksessa positioinnin kautta.

## 1.10 Yhteenveto valtateorioista

Valta on tuttu mutta samalla myös tuntematon ilmiö, joka ilmenee yhteiskunnan eri tasoilla ja erilaisina käytäntöinä. Valtateoriat tarkastelevat valtaa monipuolisesti sekä rakenteiden, käytäntöjen, toiminnan, suhteiden, tottelemisen ja vaikuttamisen näkökulmasta. Tieto ja sen uusintaminen ovat oleellinen osa valtaa ja sitä kautta valta voi olla myös mielihyvän lähde (Foucault 1980). Ymmärtääkseen valtaa kokonaisuutena on hyvä tunnistaa näkyvien intressien, suunnitelmien ja konfliktien lisäksi se, mitä ei nosteta esille ja mitkä ovat todelliset tavoitteet julkilausuttujen taustalla (Lukes 2008). Myös valta muuttuu yhteiskunnan muutoksen mukana (Clegg ym. 2007). Demokratisoituminen ja arvojen kehittyminen vaikuttavat siihen, millaista toimintaa ja vallankäyttöä arvostetaan ja mihin pyritään.

Valta voidaan käsitteellistää kyvyksi tai suhteeksi (Ylikoski 2000, Niiniluoto 2000a). Jos valtaa pidetään kykynä, nähdään se henkilön resursseina ja taitoina, jotka vaikuttavat toisiin henkilöihin ja heidän uskomuksiinsa. Valta ei kuitenkaan realisoidu ilman tahtoa: harkintaa, päätöksentekoa ja sen toteutusta (Reunanen 2000). Valtasuhde on kaksisuuntainen, ja kaikilla suhteen osapuolilla on potentiaalista valtaa, jota heillä on mahdollisuus käyttää (Giddens 1984, Foucault 1980, Arendt 2002, Clegg 1989).

Vallankäyttäjän tahdonmukaista toimintaa voidaan kuvata eri käsitteiden kautta. Organisaation toimintaan liittyen käsite seuraaminen (Russell 1939) kuulostaa neutraalilta, ja sillä kuvataan organisaation jäsenen velvoitetta toimia ohjeiden mukaan. Suostuminen (Lukes 2008, Clegg ym. 2006) tuntuu sanana astetta vaativammalta ja sisältää ajatuksen vapaaehtoisesta luopumisesta omasta tahdosta. Kun samaa toimintaa kutsuu kuuliaisuudeksi (Etzioni 1975, Weber 1978, Turner 1991), vähenee henkilön oman tahdon ja ajattelun merkitys ja hänellä tuntuu olevan välineellisempi merkitys organisaatiossa. Tottelevaisuudessa (Milgram 1975)

vallankäyttäjäksi ja auktoriteetiksi koetun tahtoa noudatetaan usein kyseenalaistamatta. Käsitteen valinnasta huolimatta valta nähdään näistäkin näkökulmista suhteena, jonka molemmat osapuolet vaikuttavat tilanteeseen. Valtaan kuuluu olennaisena osana myös vastarinnan eri muodot (Foucault 1980, Galbraith 1984, Giddens 1984, Knowles 2001, Courpasson & Deny 2009).

Valtaa voidaan tarkastella myös vaikuttamisena (Eskola 1961, Rainio 1968), sen vastakohtana tai pitää sitä olennaisena osana johtamista (Turner 1991). Siihen on usein tunnepitoinen suhde (Rainio 1968, Pfeffer 1992). Valtaa voidaan pitää rajoittavana tai mahdollistavana ja sitä voidaan pitää niukkana (Clegg ym. 2007) tai rajattomana (Arendt 2002) resurssina. Vallankäytön keinot vaihtelevat vakuuttamisesta ja suostuttelusta pakottamiseen. Organisaatioissa keskeistä valtaan liittyen ovat päätöksenteko ja organisaation tavoitteet (Pfeffer 1992). Johtamiseen vaikuttavat sekä johtamisparadigmat (Seeck 2008) että maine ja vallan rakentaminen (Pfeffer 1992). Vallan ja sukupuolen tutkijat (esim. Lipman-Blumen 1984, Davis 1991, Halford & Leonard 2001) näkevät vallan ja sukupuolen olevan eri puolia samasta ilmiöstä ja vaikuttavan toisiinsa.

Valtakokemus syntyy ja se tuotetaan vuorovaikutuksessa. Keskeisenä keinona siinä on positiointi (van Langenhove & Harré 1999, Davies & Harré 1999, Harré ym. 2009). Positioinnin käsite auttaa kuvaamaan sitä, miten kokemus vallankäytöstä syntyy ja miten valta tuotetaan vuorovaikutuksen keinoin.

Valtatutkimukselle ja –teorioille on tyypillistä, että tutkijat eivät rajoitu vain yhteen näkökulmaan, vaan tarkastelussa yhdistyvät useat näkökulmat (liite 1). Tämä kertoo siitä, että valta on monipuolinen ilmiö. Seuraava taulukko tuo esille, miten edellä kuvatut teorian näkökulmat liittyvät omaan tutkimukseeni.

TEORIANÄKÖKULMA	Liittymä tutkimukseeni
Vallan käsite	Keskijohdon määritelmät käsitteelle valta
Vallan ilmenemismuodot	Valta ilmiönä keskijohdon kokemusten kautta kuvattuna
Valta toimintana ja vuorovaikutussuhteena	Vallan vuorovaikutusprosessi ja sen seuraukset
Vallankäytön lähteet ja keinot	Keskijohdon haastatteluissa ja valtatarinoissa kuvaamat vallankäytön lähteet ja keinot
Valta, totteleminen ja vastarinta	Vallankäyttäjän odotusten täyttäminen, tahdon noudattaminen ja vastarinnan ilmeneminen valtatarinoissa
Organisaatiot ja valta	Organisaatio vallankäytön ympäristönä
Johtajuus ja valta	Johtamisen ja vallan suhde ja liittymäpinta
Valta ja sukupuoli	Naisten ja miesten valtanäkemykset
Positointi vallankäytön keinona	Millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi

*Taulukko 1.* Teorian ja tutkimuksen yhdistyminen

Tässä luvussa olen tarkastellut valtaa tutkimukselleni tärkeiden valtateorioiden kautta ja luonut sitä kautta pohjaa aineiston analyysin ja tulosten tarkastelulle.



## 2. Tutkimuskysymykset ja metodologiset valinnat

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni kohteena ovat eri toimialoilla toimivien johtajien kertomat kokemukset ja näkemykset vallankäytöstä. Ne tuovat esille, mikä tapahtuu johtamisen ja organisaation arkipäiväisissä vallankäytön tilanteissa. Alvessonin & Deetzin (2000, 79) mukaan johtamista pitää tutkia luonnollisissa tilanteissa pikemminkin kuin kyselyillä tai strukturoiduilla haastatteluilla. Lähellä tätä luonnollista tilannetta ovat avoimet teemahaastattelut ja niissä kerrotut tarinat ja näkemykset vallankäytöstä johtamisessa. Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan?
2. Mitkä tekijät suuntaavat vallankäyttöä?
3. Millaisia ovat vallankäytöstä kerrotut kokemukset?
4. Millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää tutkimukselta sekä aineistolähtöisyyttä että monimenetelmällisyyttä. Aineistolähtöisyys tarkoittaa Eskolan & Suorannan (1999) mukaan teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin, ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Aineistolähtöisyys on tarpeen silloin, kun halutaan selvittää ilmiön perusolemusta (Eskola & Suoranta 1999, 19). Monimenetelmällisyydellä viitataan tässä siihen, että yhdistän tutkimuksessani erilaisia laadullisia menetelmiä saadakseni kattavan kuvan vallasta kokemuksena ja ilmiönä. Erilaisten laadullisten menetelmien yhdistämistä kutsuvat monimenetelmällisyydeksi mm. Morse (2003) ja Brewer & Hunter (1990). Laadullisten menetelmien yhdistäminen antaa mahdollisuuden kuvata valtaa monipuolisesti ja aineistolähtöisyys antaa tilaa haastateltavien äänelle ja kokemuksille. Laadullisten menetelmien ja aineistolähtöisyyden yhdistäminen tuo esille myös valtatilanteiden vuorovaikutusprosessin.

## 2.2 Metodologiset valinnat

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan pikemminkin aineistosta nousevaa kuin tiukasti etukäteen määriteltyä tutkimusta. Menetelmät ovat usein vuorovaikutteisia ja tulkintaan perustuvia. Tyypillistä on useampien menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa. (Creswell 2003, 181–183.) Tutkimukseni kuuluu laadullisen tutkimuksen siihen perinteeseen, jossa tavoitteena on ymmärtää monimutkaista ilmiötä ja niiden merkitystä tarkastelemalla jonkun ihmisryhmän toimintaa, rituaaleja, kieltä, symboleja, arvoja ja sosiaalisia rakenteita (Newman 2003, 179). Ihmisten kertomukset elämästään ovat aina jossain ajallisessa, paikallisessa, kielellisessä, kulttuurisessa ja sosiaalisessa kontekstissa tuotettuja tulkintoja. Myös tutkija tuottaa kertomuksista oman tulkintansa. Tutkija toimii siten yhtenä tutkimusvälineenä ja kontekstoi tutkimustaan oman teoreettisen jäsennyksensä ja esiymmärryksensä pohjalta. (Raunio 1999, 299.)

Laadullisessa tutkimuksessa esitetään usein kysymyksiä, joilla haetaan vastauksia ”miten” ja ”millaisia” –kysymyksiin (Töttö 2004, 86). Johtamistilanteissa ilmenevää vallankäyttöä tarkastelen esimiehen roolista käsin, vuorovaikutustilanteen näkökulmasta ja olen kiinnostunut erityisesti millaisia ja miten -kysymyksistä: millaisia kokemuksia, millainen vuorovaikutusprosessi ja miten vallankäytön kokemukset eroavat sukupuolten välillä. Lisäksi joukossa on yksi mitkä -kysymys (mitkä tekijät suuntaavat vallankäyttöä).

Tutkimukseni on toteutettu aineistolähtöisesti siten, että teoria tai aiemmat tutkimustulokset eivät ole olleet lähtökohtana, vaan pyrin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä haastattelujen kautta ja muodostamaan siitä kokonaiskäsityksen. Analyysin jälkeen tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu suhteessa valtateorioihin ja aiempiin valtatutkimuksiin. Aineistolähtöinen analyysi on siten edennyt teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajarvi 2004). Analyysiyksikköjen valintaa on ohjannut tutkijan aiempi tieto ja näkemys aiheesta. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole analyysissä teoriaa testaava, vaan tarkoituksena on luoda analyysin pohjalta kokonaiskuva vallasta sellaisena, kuin haastateltavat sen kokevat, ja liittää siihen teorian näkökulma. Tällaista lähestymistapaa voi nimittää myös abduktiiviseksi päättelyksi, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja teoriat (Tuomi & Sarajarvi 2004, 99).

Abduktiivisessa päättelyssä tulkinta perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Lähtökohta abduktiolle on poikkeaman (Erzberger & Kelle 2003, 481) tai johtolangan löytäminen (Grönfors 1985, 33). Abduktio tarjoaa pikemminkin yhden mahdollisen tulkinnan kuin yleistettävissä olevan johtopäätöksen. Tulkinta on yksi mahdollinen tulkinta monista mahdollisuuksista. Jos tulkinta on hyvä, tuo se uutta oivallusta ilmiön selittämiseen. (Dey 2004, 91.) Tarinoiden kertomisella ja abduktiivisella tutkimuksella on samankaltainen logiikka. Czarniawska (2004) toteaa, että tarinoiden ja abductionin välinen analogia ei ole sattumaa. Hän viittaa Polkinghorneen (1987), jonka mukaan tarinan juonta rakennettaessa otetaan käyttöön abductionin kaltainen päättely. Useampi kuin yksi juoni on mahdollinen selittämään tapahtumien kulkua, ja erilaiset juonet antavat tapahtumille erilaisen merkityksen. (Czarniawska 2004, 570.)

Lähellä abduktiivista päättelyä ja tulkintaa ovat lähestymistavat, joita kutsutaan Piken (1967) kuvaamilla käsitteillä *emic* ja *etic*. *Etic* viittaa tutkijan ja teorioiden tuomaan näkemykseen tulkinnan pohjana ja siinä käytetään menetelmänä usein laajoja kyselyitä. *Emic* taas viittaa aineiston ja toimijoiden tuomaan tietoon tulkinnan pohjana. (Currall & Towler 2003, 522.) Tämän tutkimuksen abduktiivisen päättelyn taustalla on *emic*-lähestymistapa. Olen pyrkinyt pääsemään sisälle valtaan ilmiönä organisaatioiden vallankäytön yhden sisäpiirin kautta, haastatteleamalla keski johdon edustajia heidän valtakokemuksistaan.

Käyttämällä useampia menetelmiä aineiston analyysissä olen pyrkinyt saamaan monipuolisen kuvan vallankäytön kokemuksista yritysorganisaatioissa. Monimenetelmällisyyden käytön lähtökohtana on, että tutkimuskysymyksiin ei pystytä vastaamaan yhdellä menetelmällä (Brannen 2004, 314). Monimenetelmällisyyden valintaan vaikuttavat tutkimuskysymysten luonne ja mahdollisuus saada niihin paremmat vastaukset kuin käyttämällä yhtä menetelmää (Teddle & Tashakkori 2003, 11–14). Jotkut tutkijat, kuten Creswell (2003) näkevät, että monimenetelmällisyydestä on kyse silloin, kun yhdistetään laadullisia ja määrällisiä menetelmiä ja tutkimuskysymyksiä. Toiset määrittelevät monimenetelmällisyyden siten, että kyse on menetelmien yhdistämisestä. Monimenetelmällisyyden ideana on yhdistää eri menetelmien vahvuuksia ja samalla kompensoida niiden rajoitteita (Brewer & Hunter 1990, 17). Menetelmät voivat siten olla toisiaan täydentäviä tai antaa tukea toisilleen. Yhdistettäessä laadullisia menetelmiä keskenään yksi menetelmä on usein päämenetelmä, ja toinen tukee sitä

tuomalla lisää näkökulmia ilmiöön (Morse 2003, 200). Monimenetelmällisyys sisältää kuitenkin aina riskin siitä, että yhden menetelmän aiempi käyttö vaikuttaa seuraavan menetelmän tuottamiin havaintoihin (Brewer & Hunter 1990, 84).

Currall & Towler (2003, 513–514) toteavat, että johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa on hyvä käyttää monipuolisia menetelmiä siksi, että tutkittava kenttä on laaja, tutkimuskysymykset ja teoriat niiden taustalla ovat monipuolisia, ja organisaatioiden ja johtamisen tutkimusta tehdään sekä yksilön, työparin, ryhmän ja organisaation tasolla. Useamman menetelmän käyttö on omassa tutkimuksessani rikastanut vallankäytön kuvaa, mutta se on toisaalta tuottanut haasteita myös tulosten yhdistämisessä ja kokonaiskuvan hahmottamisessa. Yhden analyysimenetelmän käyttö olisi saattanut tuoda syvemmän kuvan valitusta näkökulmasta, mutta samalla se olisi jättänyt kokonaiskuvan kapeammaksi.

## 2.3 Taustalla sosiaalinen konstruktioismi

Tieteenfilosofiset kysymykset koskevat tieteellisen tiedon alkuperää ja pätevyyttä. Ontologia pyrkii antamaan vastauksia kysymykseen, mitä todellisuus perimmäiseltä luonteeltaan on (Niiniluoto 1997, 125). Ontologista näkemystä voidaan pitää yhdenlaisena tietona tutkimuskohteesta, jolloin kyseessä on esiymmärrys, joka tekee mahdolliseksi varsinaisen tieteellisiin menetelmiin perustuvan tiedon tuottamisen (Raunio 1999, 31). Epistemologia (tietoteoria) tutkii tiedon käsitettä ja lajeja (Niiniluoto 1997, 136). Klassisen tiedon käsitteen mukaan tieto on ”hyvin perusteltu tosi uskomus” (emt. 138). Tiedolle täytyy lisäksi olla evidenssiä eli periaatteessa julkisia ja yleisesti hyväksyttyjä perusteita, joiden nojalla tietoon on järkevää uskoa (Raunio 1999, 29).

Tutkimusmenetelmä ei ainoastaan tuota tutkimusongelman ratkaisemisessa olennaista empiiristä tietoa, vaan se myös tuottaa ontologian pohjalta sosiaalisen todellisuuden ja tätä koskevan ongelman tietynlaisena (Raunio 1999, 39). Menetelmien ja teorioiden lisäksi myös tutkija on osa tutkittavaa ilmiötä ja sitä kautta konstruoitua maailmaa. Denzin & Lincoln (2000) toteavat, että tutkimusprosessin takana on aina tutkija, joka puhuu taustansa mukaisesti tietyn luokan, sukupuolen, rodun, kulttuurin ja etnisen yhteisön näkökulmasta. Tutkija lähestyy maailmaa ideoiden ja viitekehyksen kautta (teoria, ontologia), jotka

määrittävät kysymykset (epistemologia), joita tutkija tutkii tietyllä tavalla (metodologia, analyysi). Jokainen tutkija puhuu oman yhteisönsä jäsenenä. (Denzin & Lincoln 2000, 18.) Dialogisen, interaktiivisen epistemologian mukaan sosiaalista todellisuutta koskeva tieto on tulosta tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksesta ja vuoropuhelusta. Tämä edellyttää, että tutkija pääsee sisälle tutkittavien todellisuuteen sekä omaksuu ne käsitteet ja tulkinnat, jotka tekevät sosiaalisen todellisuuden tutkittaville merkitykselliseksi. (Raunio 1999, 89.) Myös Schwandt (2000, 197) toteaa, että emme konstruoi tietoa eristettyinä vaan sen taustana on yhteisön jakama ymmärrys, käytännöt ja kieli. Emme niinkään löydä uutta tietoa kuin rakennamme sitä aktiivisesti osana yhteiskuntaa ja tieteellistä yhteisöä.

Yhteiskuntatieteen metodologisten suuntausten ideaalityyppejä kutsutaan objektivistiseksi ja subjektivistiseksi. Raunion (1999) mukaan kyse on yksinkertaisten siitä, miten todellisuus ja todellisuutta koskeva tieto ymmärretään suhteessa todellisuutta tiedostavaan subjektiin. Tämä on perustavaa laatua oleva ontologinen ja epistemologinen kysymys. Objektivistinen näkemys olettaa, että tiedostavalla subjektilla ei ole merkitystä todellisuuden ja tätä koskevan tiedon muodostumisessa. Subjektivistisen näkemyksen mukaan taas todellisuuden ja sitä koskevan tiedon perusta on tiedostavassa subjektissa itsessään eikä todellisuudessa sellaisenaan. Subjektivistisen näkemyksen mukaan kaikki todellisuudesta tuotetut konstruktiot ovat periaatteessa yhtä tosia. Oleellista ei kuitenkaan ole puhua totuudesta tai epätotuudesta, vaan ennemminkin merkityksellisyydestä. (Raunio 1999, 77, 84.)

Tutkimukseni on osa subjektivistista suuntausta. Haastateltavien kuvaamien valtatilanteiden todellisuus on heidän konstruoimansa ja he tuovat siitä esille itselleen merkitykselliset piirteet. Tutkimukseni taustalla on näkemys todellisuudesta sosiaalisesti rakentuneena. Sosiaalinen konstruktionismi tarjoaa sopivan tietoteoreettisen kehyksen tarkastella keskijohdon kokemuksia ja kertomuksia vallasta ja vallankäytöstä. Sosiaalisen konstruktionismin (ks. esim. Kuusela 2002) mukaan sosiaalisen maailman ilmiöt ja käytännöt tuotetaan kielessä puheena, teksteinä ja kertomuksina. Sosiaaliset ilmiöt ovat perimmältään kielen avulla luotuja ja muokattuja merkityksiä. Tällöin kuva sosiaalisesta maailmasta muodostuu dynaamiseksi ja monimerkityksiseksi. Aina todellisuudesta puhuttaessa samalla myös tuotetaan, konstruoidaan sitä. Lähtökohta on yhteinen monelle sosiaalipsykologiselle teorialle. Niiden taustalla on oletamus, että ihmistä ei kyetä

ymmärtämään, jos jätetään huomiotta kokemusten ja käyttäytymisen sosiaalinen konteksti.

Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet ovat sosiaalisen konstruktionismin ytimessä. Burr (2004, 157–163) määrittelee sosiaalisen konstruktionismin siten, että se on näkemys, jonka mukaan sisäiset tai ulkoiset syyt eivät määrää ihmistä, vaan ihminen rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen prosessien kautta. Monet ihmiselle tärkeät asiat syntyvät inhimillisissä, keskusteluun perustuvissa vuorovaikutussuhteissa. Ihmisen toiminta perustuu merkityksiin ja merkitykset ovat luonteeltaan sosiaalisia. Tästä seuraa loogisesti johtopäätös ihmisen toiminnan sosiaalisuudesta. (Kuusela 2002, 61.)

Sosiaalisen todellisuuden rakentumisen klassikoiden Bergerin ja Luckmannin (2005) mukaan sosiaalinen maailma rakentuu ihmisten teoissa ja keskinäisessä kanssakäymisessä. He toteavat, että osa arkitiedon pätevyyttä ja sosiaalista tietovarantoa on tieto omasta asemasta ja sen rajoituksista. Sosiokulttuurinen ympäristö toimii siten resurssina, jonka avulla ihmiset ymmärtävät sekä omaa että muiden käyttäytymistä luomalla niihin merkityksiä. (Berger & Luckmann 2005, 52.) Tässä sosiaalinen konstruktionismi tulee lähelle positioinnin teoriaa (ks. Harré & van Langenhove 1999, Harré ym. 2009). Hacking (2009) näkee, että sosiaalisesti konstruoituja ovat ennen kaikkea luokitukset ja se, miten näemme nuo luokitukset, eivät esimerkiksi yksittäiset ihmiset, jotka kuuluvat tuohon luokkaan. Siitä huolimatta yksittäiselle ihmiselle voi olla hyvinkin merkittävää kuulua johonkin luokkaan. (Hacking 2009, 25–26.) Hacking toteaa, että ajatus sosiaalisesta rakentumisesta on vapauttava. Se muistuttaa meitä siitä, etteivät luokat ja niiden merkitykset ole väistämättömiä, vaan ne ovat historiallisten tapahtumien, yhteiskunnallisten voimien ja ideologioiden tuotteita. (Emt. 14.) Sosiaaliset rakenteet ja prosessit eivät vain toimi sosiaalista vuorovaikutusta muokkaavana kontekstina, vaan ovat itsekin tulosta tällaisesta vuorovaikutuksesta (Raunio 1999, 82).

Ihmiskäsitys määrittää keskeisesti käsitystä tutkimuksen kohteena olevasta todellisuudesta. Raunion (1999) mukaan determinismi pitää ihmistä ja hänen toimintaansa tilanteen ja ympäristön määräämänä. Yksilön valinnat, ajattelu ja käyttäytyminen nähdään ulkoisen sosiaalisten voimien tuottamana. Voluntarismi taas pitää ihmistä autonomisena olentona, jonka toiminta perustuu ennen kaikkea tietoisuuteen tai tahtoon. Ihmisten nähdään toimivan todellisuudesta tekemiensä

tulkintojen varassa tavoitteellisesti, asettavan päämääriä ja punnitsevan niiden saavuttamiseen soveliaita keinoja. Voluntaristinen ihmiskäsitys tarkastelee ihmistä perimmiltään rationaalisena sosiaalisena toimijana. (Raunio 1999, 91–92.) Oma lähtökohtani ihmiskäsityksessä perustuu voluntarismiin, mutta siten, että näen inhimillisen toiminnan sekä ulkoisten, kontekstiin liittyvien tekijöiden että yksilön toiminnalleen asettamien päämäärien ja tilanteen tulkintojen tuloksena. Toiminnan taustalla vaikuttavat myös arvot. Sosiaalinen todellisuus tuotetaan aina joistakin arvoista ja intresseistä käsin.

## 3. Aineisto ja analyysi

### 3.1 Haastateltavat

Haastateltavat olivat pääosin yksityissektorilla toimivia, palvelu-, finanssialan ja kulutustavarateollisuuden esimiehiä, jotka edustavat organisaatiotasona keskijohtoa, muutama myös ylempää johtoa. Heidän alaisenaan työskentelee organisaatiosta riippuen asiantuntijoita tai esimiehiä, muutamalla myös toimihenkilöitä. Toisaalta he ovat myös itse alaisia, eli heillä on esimies, jonka alaisina he toimivat. Haastateltavia voi siten pitää tyypillisinä keskijohdon edustajina (ks. Alvesson 1996).

Halusin varmistaa, että haastateltavissa on riittävästi sekä naisia että miehiä, ja että haastateltavat olivat eri toimialoilta. Näin voidaan rajata toimialan, olosuhteiden ja yksittäisen organisaation vaikutusta. Haastateltavista kolmasosa (10 henkilöä, 35,7 %) on finanssialalta, loput 18 haastateltavaa (64,3 %) on muilta toimialoilta. Haastateltavista kolmasosa on naisia (8 naista, 28,6 %) ja kaksi kolmasosaa on miehiä (20 miestä, 71,4 %). Haastateltavien ikä vaihteli 32 – 56 v välillä, pääosin haastateltavat olivat yli 40 v ikäisiä. He olivat siten tyypillisesti uransa keskivaiheilla olevia esimiehiä ja johtajia, joilla oli takanaan vähintään 10 vuoden kokemus esimiestehtävistä.

Haastateltavista kahtakolmasosaa yhdisti aiemmin toimineen Liikkeenjohdon instituutin järjestämä Lifimin Pitkä – koulutusohjelma. Valitsin tämän kohderyhmän saadakseni tutkimukseen mukaan eri toimialojen keskijohtoa finanssialan johtajien lisäksi. Seuraavassa on lyhyt kuvaus koulutusohjelman merkityksestä suomalaisten johtajien täydennyskoulutuksessa. Tuomisto (1986) kuvaa, kuinka muutamilla yksityisillä johtamisen opetukseen erikoistuneilla kehitys- ja koulutusorganisaatiolla on ollut keskeinen asema Suomessa johtamistiedon ja – taidon levittämisessä 1940-luvulta lähtien. Näistä yksi oli vuonna 2006 lopetettu Liikkeenjohdon instituutti Lifim, joka keskittyi seniorijohtajien koulutukseen. Kurssiohjelmassa korostettiin markkinoinnin ja tuotannon johtamista sekä liikkeenjohdon kokonaisvaltaisen



näkemyksen lisäämistä. Lisäksi painotettiin strategista johtamista, yhteiskunnallisia ja kansainvälisiä kysymyksiä sekä eri yritysten toimintojen yhteensovittamista. Yhteistyöverkoston luomista ohjelman aikana pidettiin hyvin tärkeänä. (Tuomisto 1986, 270–284.) Tekniikka & Talous kirjoitti 21.6.2006 Lifimin Pitkä – ohjelmasta seuraavasti: ”Kurssille pääsy tarkoitti yleensä etenemistä organisaation johtoportaan. Aikaan ennen MBA-tutkintoa Lifimin ”Pitkän” kävijä tulkitsti työnantajansa merkittävän rahallisen panostuksen itseensä merkiksi urakehityksen vauhdittumisesta.” (Seeck 2008, 307.)

Yritysjohdolla on kokemuksensa takia haastattelussa usein vahvassa asemassa. Esimerkiksi Tienari ym. (2005) toteavat, että yritysjohdon haastatteluissa haastateltava on asemansa ja asiantuntemuksensa sekä hallitsemansa informaation takia vahvassa positiossa, toisin kuin monessa muussa haastattelussa, joissa lähtökohtana on se, että haastattelutilanteissa vahva asema ja aloite ovat haastattelijalla. (Tienari ym. 2005, 104.) Myös tässä tutkimuksessa haastateltuja keskijohdon edustajia voidaan pitää johtamisen asiantuntijoina, jotka toivat esille kokemukseensa perustuvia havaintoja ja valtatilanteiden kuvauksia.

## 3.2 Haastatteluaineisto

Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla tiedustelu (liite 2) siitä, ovatko he kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. 32 esimiestä kiinnostui tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelin kaikkia, jotka ilmoittautuivat, ja sovin ajat ilmoittautumisjärjestyksessä henkilölle sopivan ajankohdan mukaan. Tässä aineistossa on mukana 28 haastattelua, koska 4 haastattelun nauhoitus oli liian huonolaatuinen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Siitä puuttuu lomakehaastatteluille luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määrittelemiään tilanteita. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltava rakentaa aiheeseen liittyviä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.)

Noin tunnin kestäneet teemahaastattelut on nauhoitettu. Nauhoittaminen mahdollisti sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida. Haastattelut olivat luottamuksellisia. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan luottamuksellisuudessa on kyse siitä, että haastattelija kertoo haastateltaville totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, käsittelee ja säilyttää saamiaan tietoja luottamuksellisina ja varjelee haastateltavien anonymiteettia tutkimusraporttia kirjoittaessaan. Kun haastatellaan ihmisiä yksityishenkilöinä, on erityisen tärkeää, ettei heidän henkilöllisyytensä käy raportista ilmi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14–17.) Haastateltavien ja heidän kertomaansa liittyvät tunnistetiedot on poistettu tai muutettu litteroinnin yhteydessä ja haastattelun alussa tuotiin esille haastattelun luottamuksellisuus ja anonymiteetti.

Alvesson & Deetz (2000) toteavat, että haastattelutilanteet kutsuvat esiin erilaisia identiteettejä, jotka raamittavat keskustelua ja ohjaavat vastauksia. Se, haastatellaanko henkilöä esimerkiksi esimiehenä, keskijohdon edustajana tai naisena, herättää erilaisia identiteettejä ja sitä kautta erilaisia vastauksia. (Alvesson & Deetz 2000, 73–74.) Olin kutsunut haastateltavat mukaan vallankäytöstä kiinnostuneina esimiehinä ja johtajina, joten ainakin nämä identiteetit olivat läsnä haastattelussa.

Teemahaastattelu oli luonteeltaan samalla myös kerronnallinen haastattelu. Kerronnallisen haastattelun tavoitteena on Kohler Riessmanin (2008) mukaan houkutella esille yksityiskohtaisia selontekoja lyhyiden tai yleisten vastausten sijasta. Tarinoiden muoto voi vaihdella lyhyestä, tiiviistä ja rajatusta kertomuksesta, joka on vastaus yksittäiseen kysymykseen, pitkiin tarinoihin, jotka rakentuvat useiden haastattelujen pohjalta. Ainoa mikä haastattelussa on välttämätöntä, on luoda ilmapiiri, joka sallii ja mahdollistaa tarinan kertomisen kaikissa muodoissaan. (Kohler Riessman 2008, 23.) Kertomus on samalla myös vuorovaikutuksen väline, sillä kertomalla jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia, luodaan luottamusta ja ylläpidetään ryhmiä. Kertomus on vastaus kysymykseen, kuka minä olen. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189.)

Raunion (1999) mukaan onnistunut vuorovaikutus tutkimustilanteessa edellyttää tutkijalta kykyä synnyttää tutkittavissa myötäelämisen tunnetta. Tutkijan on hyvä valita tutkimusaihe siten, että tutkijalla on tästä jonkinlaista omaa kokemusta. Toisaalta myös tutkittavien on helpompi kertoa elämästään tutkijalle, joka on tietyiltä ominaispiirteiltään ja elämäkokemuksiltaan heidän itsensä kaltainen.

(Raunio 1999, 291.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa tilanne toteutui siten, että haastateltavia ja minua tutkijana yhdisti sekä esimieskokemus että osan haastateltavista kanssa myös Lifim Pitkä – ohjelma.

Muodostin teemahaastattelun rungon siten, että ensimmäinen kysymys oli aiheeseen johdattava kysymys. Sen jälkeen haastateltava sai tilaa kertoa kokemuksistaan sekä kaksoisroolissaan esimiehenä ja alaisena että alaistensa vallankäytöstä. Kysymyksillä hain tilanteita, joissa haastateltava oli kokenut olevansa vallankäytön kohteena tai vallankäyttäjänä. Lisäksi pyysin haastateltavia määrittelemään, mitä valta heille tarkoittaa, mikä on vallan merkitys ja millaista valtaa he kokevat itsellään olevan. Viimeisellä kysymyksellä halusin varmistaa, että haastateltava sai tuoda esille sellaiset itselleen tärkeät näkemykset teemaan liittyen, joita ei vielä oltu käsitelty. Käytin haastatteluissa tietoisesti sanoja esimies ja alainen kuvaamaan hierarkkista asemaa. Teemahaastattelun runko oli seuraava:

1. Mitä sinulle tuli ensimmäiseksi mieleen, kun luit sähköpostin tutkimuksesta?
2. Kerro jostakin tilanteesta, jossa koit vallankäyttöä. Niin, että tilanteessa ajattelit että tässähän on kyse vallankäytöstä, tai ajattelit sitä jälkeenpäin.
3. Voiko alaisilla mielestäsi olla valtaa suhteessa esimiehiin? Kerro millaisissa tilanteissa.
4. Mitä valta ja vallankäyttö sinulle merkitsevät?
5. Millaista valtaa koet itselläsi olevan?
6. Mitä käsite valta tarkoittaa sinulle?
7. Mitä muita näkökulmia haluat nostaa esille johtamiseen ja vallankäyttöön liittyen – sinulle tärkeitä, mutta jotka eivät ole vielä tulleet keskustelussa esille?

Haastatteluissa ei saavutettu menetelmäoppaissa kuvattua saturaatiopistettä (kes. esim. Tuomi ja Sarajärvi 2004). Jotkut asiat toistuivat haastateltavien vastauksissa, mutta jokainen haastattelu toi samalla myös uutta, koska jokaisella haastateltavalla on omat ainutlaatuiset kokemuksensa ja ajatuksensa. Haastattelussa haastateltava pohti tutkijan valitsemien näkökulmien kautta, mitä valta ja vallankäyttö johtamisessa hänen mielestään ovat.

Haastattelut on tehty joulukuun 2005 ja maaliskuun 2006 välisenä aikana. Ensimmäiset 20 haastattelua on litteroitu kesä-syyskuussa 2006 ja samalla on kirjattu tutkimuspäiväkirjaan keskeisiä havaintoja aineistosta. Loput haastatteluista

litteroitiin syksyn 2008 aikana. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 291 sivua (tekstityyppi Arial, fonttikoko 11, 1-riviväli). Litteroinnin tarkkuus on riippuvainen tutkimuskysymyksistä ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Tämän aineiston haastattelut on litteroitu sanatarkasti, joka sopii teema- ja tarina-analyysin tarpeisiin. Tauot ja minimipalautteet on merkitty litteroituun tekstiin, mutta varsinaisia keskusteluanalyysin litteraationsymboleja ei käytetty. Aineistonäytteistä on poistettu puhekielen täytesanat lukemisen helpottamiseksi.

### 3.3 Haastattelujen toteutus

Narratiivisessa haastattelussa ei ole kyse tekniikoista eikä siitä, että sen pitäisi olla luonnollinen keskustelu. Hyvin toteutettuna se antaa mahdollisuuden tutkijalle saada aikaan tasavertainen ja hyvä dialogi haastateltavan ja tutkijan välillä. (Kohler Riessman 2008, 26.) Myös Ruusuvuori & Tiittula (2005, 26) viittaavat siihen, että tilanteen mukaan haastattelu voi muistuttaa myös tavallista arkikeskustelua. Haastattelut ovat heidän mukaansa aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa. Kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia. (Emt. 29.) Yhteisten merkitysten luomiseen viittaavat myös Hirsjärvi ja Hurme (2000, 49) todetessaan, että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia.

Haastattelun ensimmäinen varsinainen kysymys aiheeseen johdattavan kysymyksen jälkeen oli pyytää haastateltavaa kertomaan jostakin vallankäyttöön liittyvästä kokemuksestaan. Kysymys ohjasi keskustelua suoraan omaan kokemukseen ja käytäntöihin, ei siihen, että haastateltava kertoisi vain näkemyksistään. En määritellyt haastateltaville valtaa etukäteen minkään teorian kautta, vaan kuva siitä, mitä valta on ja miten se ilmenee, syntyy haastattelujen ja niissä kerrottujen tarinoiden kautta. Halusin jättää tilaa haastateltavan omalla tavalla mieltää ja kuvata vallankäyttöä ilman valmiina annettua määritelmää.

Kun esitin ensimmäisen varsinaisen kysymyksen (”kerro jostain sellaisesta kokemuksesta, jonka koit vallankäytöksi, joko itse tapahtumassa tai sen jälkeen”), syntyi odotus vastauksesta, kokemuksen kertomisesta tarinan muodossa. Aloitin haastattelun siis kerrontapyyntöillä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 55). Tämä odotus

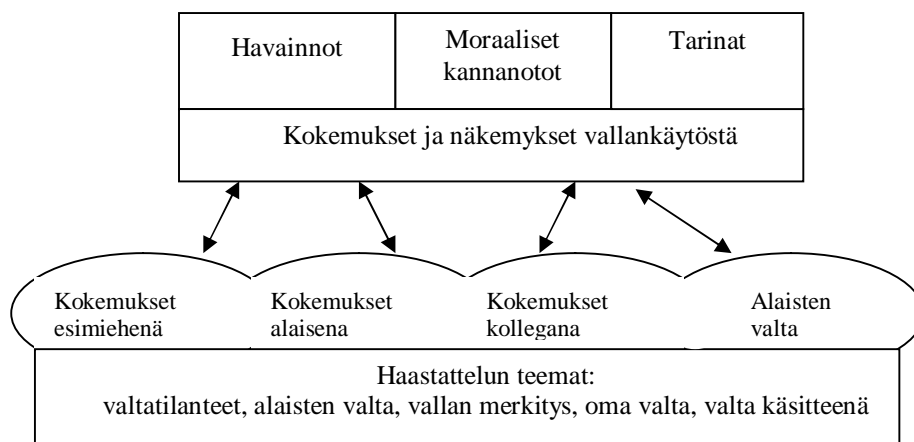
vaikutti vastaukseen ja sen tulkintaan (Raevaara 1998, 79). Vastauspuheenvuoron merkitys määrittyy siitä, miten sitä keskustelussa käsitellään ja millaisen merkityksen keskustelijat itse sille toimintansa kautta antavat (emt. 83). Odotus vastauksesta tarinan muodossa tuotti tarinoita myös teemahaastattelussa.

Haastatteluaineistossa on 47 tarinaa. Tarinoista on tiivistelmä liitteessä 1. Tarinoita kertoi 16 haastateltavaa, joista 9 oli miehiä ja 7 naisia. Tarinoista on naisten kertomia 27 ja miesten kertomia 20. Kolme haastateltavaa kertoi vain yhden tarinan, muut useampia tarinoita. Haastateltavan tarinat rakentuivat toistensa varaan ja edellinen tarina ohjasi ajattelemaan seuraavaa. Routarinteen (1998) mukaan toinen kertomus on reaktio edeltävään kertomukseen. Sille on tyypillistä sama aihe, kertojan samankaltainen asenne kertomusta kohtaan ja samankaltainen moraliteetti kuin edellisessä kertomuksessa. Kerronta vuorovaikutuksen osana ei siis ole vain kertojan soolonumero vaan toimintakokonaisuus. Kertojan äänen lisäksi kerronnassa näkyy ja kuuluu vastaanottajan aktiivinen osallistuminen. (Routarinne 1998, 152–155.) Raevaara (1998) kuvaa tätä todeten, että jokainen keskustelun puheenvuoro luo jonkinlaisen odotuksen siitä, millainen jatko siitä seuraa. Se on laadittu vastaamaan edellä esitetyn vuoron synnyttämään projektioon, jolloin se myös osoittaa tulkinnan edeltävästä puheesta. Tämä mahdollistaa myös keskustelun osanottajien keskinäisen ymmärryksen. (Raevaara 1998, 91.)

Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, 214–215) toteavat, että samat kysymykset kutsuvat toisissa haastatteluissa esiin kertomuksia, kun taas toiset haastateltavat vastaavat luontevammin kysymys-vastausmuodon kautta. Haastateltavissa voidaan tunnistaa kolme erilaista tyyppiä: rutinoitunut tarinankertaja, jolle haastattelu on vain yksi tilaisuus kertoa versio moneen kertaan kerrotusta tarinasta; kertomuksesta kieltäytyvä puhuja; ja juuri nyt kertova ja kokemuksensa kertomukseksi muokkaava vastaaja (emt. 218). Omassa aineistossani tarinoiden kertomiseen lähti mukaan hieman yli puolet haastateltavista (16 haastateltavaa yhteensä 28 haastattelusta). Jos haastateltava kertoi ajatuksiaan mieluummin vastausten kuin kertomusten muodossa, en ohjannut häntä kertomaan tarinaa. Hyvärisen ja Löyttyniemen kertojatyyppejä soveltaen voi arvioida, että haastateltavistani oli puolet näitä kertomuksesta kieltäytyviä ja kertojista puolestaan suurin osa oli niitä kertojia, jotka muokkasivat kokemuksensa kertomukseksi haastattelun tässä ja nyt tilanteessa. Tätä kuvastaa se, että suuri osa haastateltavista kommentoi, ettei ollut valmistautunut haastatteluun eikä ole ennen haastattelua juurikaan pohtinut valtaa ja vallankäyttöä.

Haastattelutilanne eteni suunnitellun haastattelurungon mukaisesti. Haastattelu rakentui haastateltavan tarinoiden (omat kokemukset), havaintojen (havainnot toisten kokemuksista) ja moraalisten kannanottojen (kuvaus siitä, miten haastateltavan mielestä asioiden pitäisi olla tai ne eivät saisi olla) ympärille. Haastattelijan tehtävänä oli huolehtia siitä, että haastattelurungossa olevat näkökulmat tulivat käsiteltyä. Kun haastateltava oli kertonut tarinan tietystä näkökulmasta, en enää pyytänyt lisää esimerkkejä samasta näkökulmasta, vaan siirryin eri näkökulmaan.

Seuraava kuva havainnollistaa, miten haastattelut jäsentyivät sisällöllisesti.



*Kuva 2.* Haastattelun sisältöjen jäsentyminen

Koin itse haastattelijana, että haastattelu muistutti muilta osin dialogia, paitsi että kokemuksia ja näkemyksiä kertoi vain haastateltava. Haastattelujen toteutukseen vaikutti myös koulutukseni ja työkokemukseni työnohjaajana ja konsulttina. Haastatteluja nauhalta kuunnellessa ja litteroidessa syntyi kuva siitä, että haastattelijana pyrin tukemaan haastateltavaa sanomaa. Pyrin siis toisin sanoen saamaan haastateltavan tuntemaan, että hänen kokemuksensa ja ajatuksensa ovat tuttuja ja ymmärrettäviä. Pyrkimyksen kuulee esimerkiksi siitä, että hyväksymistä ilmaisevia mm-äännähdyksiä on runsaasti sekä siitä, että haastattelijan kysymykset ovat neutraaleja, eivät ota kantaa tapahtuneeseen. Ruusuvuori ja Tiittula (2005) kutsuvat näitä erilaisia ynähdyksiä (mm) ja pikku sanoja (joo, niin) minimipalautteiksi, jotka ohjaavat vuorovaikutusta. Ne osoittavat kuuntelemista, sanoman vastaanottamista, kehotusta jatkaa puheenvuoroa tai halukkuutta ottaa se vastaan. Hyvin pienet ja mitättömiltäkin vaikuttavat minimipalautteet määrittävät

myös haastattelussa keskustelijoiden välistä suhdetta, ja toimivat siten esimerkiksi keinoina korostaa tai himmentää toisen asemaa tietävänä osapuolena (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 26, 33.)

### 3.4 Analyysimenetelmät

Analyysissä olen hyödyntänyt sekä haastatteluja että niissä kerrottuja tarinoita. Haastatteluvastaukset ja tarinat tuovat esille erilaisen näkökulman valtakokemuksiin. Tarinat tuovat esille yhden tilanteen ja kokemuksen, haastatteluvastaukset tuovat esille henkilön näkemykset. Ne yhdistämällä saa monipuolisen kuvan vallasta ilmiönä. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto aineiston rakenteesta.

	<b>Temaattinen sisällönanalyysi</b>	<b>Tarinoiden aktanttianalyysi ja tarinatyypin analysointi</b>
<b>Haastateltavat</b>	28, joista 20 miestä ja 8 naista	
<b>Haastatteluaineisto (ml. tarinat)</b>	291 sivua litteroitua tekstiä - lausumien analysointi: vallan käsite, merkitys ja oma valta - sukupuolen vaikutus	
<b>Tarinoiden kertojat</b>		16, joista 9 miestä ja 7 naista
<b>Tarinat</b>		47 tarinaa, joista 27 naisen ja 20 miehen kertomaa - odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät, arvot ja tarvittavat valmiudet - valtatariinatyypit - valtatariinoiden toimijat ja vallankäyttö

*Taulukko 2. Aineiston rakenne*

Ensimmäiseksi etsin litteroiduista haastatteluista tarinat ja lausumat. Lausumalla tarkoitan pelkistettyä ilmaisua, muutamaa lausetta, joiden avulla haastateltava kertoi yksityiskohtaisen näkemyksensä johtamiseen ja vallankäyttöön liittyen. Kerrotut tarinat ovat noin puolen sivun mittaisia (1-riviväli). Tarinat on analysoitu sekä tarinatyypeinä että Greimasin aktanttianalyysillä. Analyysiyksikkönä on sekä tarinatyypeissä ja aktanttimallisissa tarina. Temaattisessa analyysissä analyysiyksikkönä on lausuma.

Temaattisella sisällönanalyysillä hain vastausta kysymykseen siitä, eroavatko naisten ja miesten näkemykset vallasta toisistaan. Miten naiset ja miehet

määrittelevät vallan käsitteenä, millaista valtaa he kokevat itsellään olevan ja mitä valta heille merkitsee. Greimasin aktanttimallia hyödyntämällä hain vastausta siihen, mitkä tekijät ohjaavat vallankäyttöä. Samalla nousivat esille valtatilanteissa ilmenevät arvot ja odotukset. Vastausta kysymykseen siitä, millaisia ovat vallankäytön kokemukset, hain tyypittelemällä valtatarinat tarinatyypeiksi, jotka kuvaavat kokemusta vallankäytön lopputuloksesta. Analysoimalla tarinatyyppit Greimasin aktanttimallilla sain kuvan siitä, mikä on vallankäytön ydin. Lopuksi analysoin valtatarinoiden vuorovaikutusprosessin saadakseni vastauksen kysymykseen, onko vallankäytölle tyypillistä vuorovaikutusprosessia ja millainen se on.

### 3.4.1 Temaattinen sisällönanalyysi

Temaattinen sisällönanalyysi on osa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Pyrkimyksenä on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole silloin etukäteen sovittuja vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Emt. 97.)

Sisällönanalyysissä analyysiyksikön määrittely on tärkeää. Analyysiyksikkönä ovat tyypillisesti sana, lause, teema, kappale tai koko teksti (Weber 2004, 121–122). Tässä tutkimuksessa temaattisen sisällönanalyysin yksikkönä on lausuma, joka on lähellä edellä mainittuja kappaleen ja teeman käsitteitä. Lausuma tuo esille haastateltavan kannanoton tai näkemyksen vallasta.

Etenin haastateltavien valtakäsitteen ja vallan merkityksen analyysissä Tuomen ja Sarajärven (2004, 111) kuvaaman aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Erottelin haastatteluista lausumat, jotka olivat vastauksia kysymykseen miten haastateltavat määrittelevät käsitteen valta, mitä valta heille merkitsee ja millaista valtaa he kokevat itsellään olevan. Luokittelin ensin vastaukset naisten ja miesten vastauksiin, sitten luokittelun lausumat samanlaisuuden perusteella ja yhdistin niistä uusia luokkia vastauksia yhdistävien merkityskokonaisuuksien perusteella.



### 3.4.2 Tarinoiden aktanttianalyysi

Greimas (1980) kehitti aktanttimallin Proppin ja Sourianin kansantarinoiden määritelmien ja analyysin pohjalta. Yhteistä heille on se, että he näkevät muutaman aktantin (toimijaroolin) riittävän mikrouniversumin rakenteen selvittämiseksi. Toisaalta Greimas koki Proppin ja Sourianin määritelmät riittämättömiksi ja heidän aktanttinsa vain yksinkertaiseksi luetteloksi ilman, että tutkittiin niiden välisiä mahdollisia suhteita. Aktanttien välisten suhteiden analysointi oli Greimasin mukaan välttämätöntä tulkinnan syvyyden ja laajuuden lisäämiseksi. (Greimas 1980, 201.)

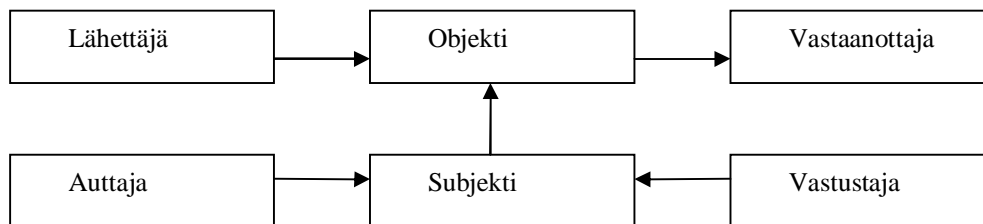
Aktanttimallia pidetään narratiivisen kieliopin peruskaavana. Tarinoiden analyysissä keskeistä ovat Greimasin (1980) mukaan merkitykset, sillä maailma on inhimillinen vain silloin, kun se merkitsee jotakin. Inhimillisen maailman merkitykset sijaitsevat havainnon tasolla. (Greimas 1980, 13–16.) Merkityksen rakenteet tulevat näkyviksi kommunikaatiossa ja juuri kommunikaation kautta tarinan sisältö saa ilmaisunsa. Kommunikaatio havainnollistuu aktanttien eli toimijaroolien kautta. Kommunikaatio on Greimasin mukaan aina toimintaa ja ennen kaikkea valintoja. Toiminnassa valitaan tiettyjä merkityksiä ja samalla suljetaan muut pois. (Emt. 40–47.)

Aktanttimalli perustuu ajatukseen, jonka mukaan tarinoilla on yhteinen systemaattinen rakenne, jonka perusteella roolit jakautuvat toimijoille (Greimas 1980, 138). Aktantit ovat yleisiä, kaikissa tarinoissa toistuvia toimijarooleja, jotka kuvaavat toimijoiden välisiä suhteita ja pyrkimyksiä. Ne mahdollistavat tapahtumasarjan. Greimas jakoi aluksi aktantit kahdeksi kategoriaksi, subjektiksi ja objektiksi sekä lähettäjäksi ja vastaanottajaksi. Hän lisäsi myöhemmin mukaan kaksi sivuaktanttia, auttajan ja vastustajan. (Emt. 151–178.) Greimas itse kuvaa mallia yksinkertaiseksi ja toteaa mallin yksinkertaisuuden johtuvan siitä, että tarinan lähtökohtana on subjektin halu tavoitella objektia ja toimittaa objekti vastaanottajalle (emt. 204).

Aktanttimallissa tarina rakentuu aktanttien välisistä suhteista ja ristiriitaisista pyrkimyksistä, jotka luovat jännitteitä suhteisiin ja niiden kehittymiseen. Aktanttimallin ydin on subjektin ja objektin suhde, jonka ympärille muut aktantit ryhtymättä. Lähettäjä motivoi subjektin tavoittelemaan objektia ja määrittää toiminnan arvopäämäärät. Auttaja tukee subjektia, kun taas vastustaja yrittää estää

tavoitteen saavuttamisen. Tehtävän lopussa vastaanottaja arvioi toiminnan onnistumista palkitsemalla tai rankaisemalla osallisia. Aktantiaaliset asemat muovautuvat ja saavat uusia piirteitä sitä mukaa kun tarinassa ilmenee uusia haasteita ja tehtäviä, onnistumisia ja takaiskuja. (Korhonen & Oksanen 1997, 57–58.) Usein henkilöhahmot siirtyvät tarinan kuluessa aktantiaalisesta asemasta toiseen. Greimas (1987, 28) viittaa tähän yksinkertaisella esimerkillä: ‘X tavoittelee Y:tä’. X on esimerkissä samalla sekä lähettäjä että subjekti.

Aktanttimallin perusrakenne on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 3. Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980)

Aktanttimalli tuo esille, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen eli luo sille velvoitteen (lähettäjä). Millaisen motiivin eli tahdon varassa päähenkilö (subjekti) tavoittelee päämäärää (objektia)? Millaisia resursseja ja kompetensseja (auttajia) tehtävä edellyttää? Kuka tai mikä estää toimintaa (vastustajat)? Kenen hyödyksi subjekti toimii (vastaanottaja)?

Tarinan jännitteet perustuvat aktanttien välisten suhteiden lisäksi toiminnan modaalisiin määrityksiin, jotka antavat kullekin toiminnalle sen ominaisluonteen (Greimas 1980, 153–154). Modaliteetit tuovat esille puheen merkitysulottuvuuden ja kuvaavat samalla viestinnän ilmastoja. Modaliteetit ovat kertojan tapoja värittää ja arvottaa puhettaan toiveillaan, varmuudellaan ja tunteillaan. (Tarasti 2004, 17, 88.) Aktanttien toimintaa kuvaavat modaliteetit kertovat myös siitä, mikä motiivi ohjaa subjektin toimintaa (Sulkunen 1997, 41). Ne välittävät tietoa aktanttien välisistä vuorovaikutussuhteista ja kertojan suhteesta rakentamaansa maailmaan (Korhonen ja Oksanen 1997, 66). Tarasti (2004, 224) toteaa, että ilman modaliteetteja mikään kommunikaatio ei ole mahdollista.

Aktanttimallissa tunnistetut modaliteetit ovat *tahtominen* (tahto, halu), *täytyminen* (pakko, pitäminen), *voiminen* (kyky, mahdollisuus, valta) ja *tietäminen* (tieto, osaaminen). Tämän aineiston valttarinoissa mukaan kietoutuvat lisäksi

uskomisen (osana *tietämistä*) ja näyttäminen (osana *tahtomista*). Greimasin (1987, 80) mukaan modaliteetit voivat muodostaa prosessin, joka päättyy tekoon: *tahtominen* johtaa *tietämiseen*, josta seuraa *voiminen*, joka johtaa tekoon (wanting → knowing → being-able → doing). Lähtökohta sille, että jotakin tapahtuu, on siis usein tahto (*tahtominen*). Lähtökohtana voi joissakin tilanteissa olla myös tunne välttämättömyydestä (*täytyminen*). Jos tahtotilan syntymisen jälkeen saa tai hankkii lisää tietoa (*tietäminen*), vahvistuu oma tuntemus siitä, että pystyy toimimaan tilanteessa (*voiminen*). Näin modaliteetit yhdessä saavat aikaan toiminnan ja teot. Yhteinen nimittäjä modaliteeteille on Greimasin mukaan kompetenssi. Kompetenssi voidaan siten kuvata tahtomisena, voimisenä ja tietämisenä, jotka edeltävät tekemistä ja toimintaa. (Emt. 109.)

Tämän tutkimuksen valtatariinoiden analyysissä tarkasteltavat modaliteetit on johdettu toimijoiden välisistä suhteista ja ne kuvaavat samalla myös tarinoiden merkitys- ja arvomaailmaa (ks. Sulkunen & Törrönen 1997). Tarkastelen analyysissä tarinoiden lähettäjien modaliteetteja, koska ne antavat kuvan siitä, mikä ohjaa valtatilannetta ja käynnistää sen. Samalla ne kertovat myös siitä, miten valtatilanne oikeutetaan.

Valtatariinat kuvaavat haastateltavan kokemusta organisaation ja johtamisen sosiaalisesta todellisuudesta. Sulkunen & Törrönen (1997) toteavat, että sosiaalinen todellisuus kuvataan kielen kautta ja se rakentuu arvojen varaan. Arvot ovat osa puheen ja tekstin merkitystä. Ne ilmenevät puheen ja tekstin rakenteissa. Arvojen tulkinta edellyttää sitä, että tunnistetaan puheessa esiintyvät subjektiiviset näkökulmat. (Sulkunen & Törrönen 1997, 72–73.) Myös modaalisuuden lajit välittävät tietoa tarinan yhteisön hyväksymistä ja torjumista arvoista. Niiden avulla on mahdollista myös ilmaista, minkälaisia valmiuksia tarinan kuvaamassa maailmassa tarvitaan ja kuinka subjektit koettelemusten karaisemina saavuttavat tavoitellut ominaisuudet (Korhonen ja Oksanen 1997, 65–66).

Analysoin ensin yksittäisten tarinoiden aktanttimallin mukaiset toimijaroolit (subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja, auttaja, vastaanottaja) ja tarkastelin sitten tarinoissa esille nousevia modaliteetteja, arvoja ja odotuksia valmiuksista. Tarkemman analyysin tein tarinoiden lähettäjien modaliteeteista ja arvoista. Lisäksi analysoin valtatariinatyypit aktanttimallin mukaisesti saadakseni kuvan siitä, mitä valtatilanteissa tavoitellaan.

### 3.4.3 Tarinatyyppien analysointi

Narratiivisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä yksittäiseen tapahtumaan, jolloin kertoja kertoo jostain hänelle tapahtuneesta, tai voidaan tutkia tarinoita, joissa ajallinen ulottuvuus on pitkä, kuten elämäntarinat. Se, mikä näitä yhdistää on, että tarinat ovat yksilöllisiä, sisäisiä representaatiota koetusta. Tarinat antavat tapahtumille ja niihin liittyville ajatuksille ja tunteille ulkoisen muodon. Hänninen (2000, 55) toteaa, että ulkoistaessaan sisäistä tarinaansa kerronnalla ihminen saa mahdollisuuden ottaa etäisyyttä kertomaansa ja muokata sitä yhdessä toisten kanssa. Kertomuksessa on siten aina kyse tapahtuneen reflektoinnista (Kohler Riessman 2008, 184–191). Kertomukset mahdollistavat kerrotun hyväksymisen ja sen kanssa elämisen, ja ne rakentuvat ja niitä koetellaan kerrotaessa (Gabriel 2004, 62). 'Pieniksi' tarinoiksi kutsutaan tarinoita, jotka tapahtuvat arkipäivässä ihmisten välisissä luonnollisissa tilanteissa ja jotka tuovat esille paikallisen tuntemuksen ja ymmärryksen (Squire ym. 2008, 2–12). Tämän tutkimuksen tarinat ovat juuri näitä pieniä arkisia tarinoita.

Narratiivit (tarinat ja kertomukset) täyttävät kulttuurisen ja sosiaalisen ympäristömme. Luomme kertomuksia itsellemme ja toisille menneistä tapahtumista, ja kehitämme tarinoita selittääksemme toistemme käyttäytymistä. (Polkinghorne 1987, 14.) Käytämme tarinoita viestiäksemme kokemuksistamme ja elämänhistoriastamme. Tarinoiden avulla liitämme meille tapahtuneen kokonaisuudeksi, jonka ymmärtäminen on toisille mahdollista. Tarinat ovat myös ylivertainen tapa välittää tietoa, kokemuksia ja erityisesti moraalisia konflikteja ja kannanottoja. (Hydén 2008, 111–112.) Yksilöt ja ryhmät rakentavat samalla identiteettiään tarinan kertomisen kautta (Kohler Riessman 2008, 8).

Kertomukset ovat kulttuurin tuotteita, joiden avulla välitetään kokemusten ja käsitysten lisäksi myös keskeisiä uskomusjärjestelmiä. Kertomuksen merkitys on niissä kytköksissä, jotka kerrotulla tarinalla on muihin kulttuurisiin merkityksiin (Routarinne 1998, 138). Kertojan tärkeinä pitämät tapahtumat ovat valikoituja, organisoituja ja liitetty yhteen merkittäväksi kokonaisuudeksi yleisön kannalta (Kohler Riessman 2008, 3). Aiemmin organisaatioteorioissa oltiin kiinnostuneita mm. rakenteista ja teknologian vaikutuksesta, nyt narratiivisuus nähdään olennaisena osana organisaation toimintaa. Tarinat antavat mahdollisuuden käydä

avointa dialogia organisaation käytäntöjen kanssa. Samalla arvostetaan arkipäiväistä organisaatiotuntemusta ja -tietoa ja lisätään kykyä tuottaa ja ymmärtää omia kertomuksia. (Gabriel 2004, 63.) Tämän aineiston tarinat vallankäytöstä ovat osa sekä haastateltavan organisaation kulttuuria että henkilökohtaista kokemusmaailmaa, jossa yhdistyvät kokemukset eri organisaatioiden kulttuurista.

Tarina on eräänlainen ikkuna kertojan mielen maailmaan. Tarina ei ole ihmisen mielessä selvänä ja yhtenäisenä kokonaisuutena, vaan sen muotoileminen ulkoiseksi kertomukseksi vaatii ajatuksen muuntamista merkitykseksi ja merkityksen ilmaisemista sanoilla tai muilla merkeillä. (Hänninen 2000, 49.) Kerronnassa joskus hahmotonkin tarina muuntuu tiettyä tapahtumaa ja kokemusta kuvaavaksi tarinaksi, jossa kuvataan tilanne, henkilöt ja juoni (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 193) ja jossa voi olla mukana myös opetus tai moraali (Czarniawska 1998). Tarinoita voidaan kuvata myös episodeina, jotka ovat paljon enemmän kuin vain näkyvä käyttäytyminen. Ne sisältävät myös kaikkien osallistujien ajatukset, tunteet, intentiot ja suunnitelmat. Osallistujat määrittelevät episodit, mutta samanaikaisesti episodit muokkaavat myös sitä, mitä osallistujat sanovat ja tekevät. (Harré & van Langenhove 1999, 4–5.)

Yksilölliset tarinat ovat kiinnostavia siksi, että ne tulkitsevat mennyttä pikemminkin kuin tuottavat uudelleen menneisyyden juuri sellaisena kuin se oli (Kohler Riessman 2008, 62). Giddens (1984) kuvaa, että inhimillinen pohdinta ja kerronta sisältävät aina sekä sosiaalisen että uudistavan piirteen. Samalla kun kerronta hyödyntää yhteistä sosiaalista tietovarantoa, se myös uusintaa toimintaa. Tarinat tuovat esille usein moraalisen vastuun, sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja konfliktit. (Giddens 1984, 98–101.)

Tämän aineiston tarinat ovat lyhyitä kertomuksia, jotka kuvaavat tietyn tapahtuman tai kokemuksen. Tarinassa on juonen lisäksi kolme elementtiä (Czarniawska 1998, 2–3): 1) lähtökohtana ollut tilanne, 2) toiminta tai tapahtuma ja 3) tapahtunutta seurannut lopputilanne. Tarinoiden tapahtumaketjuihin liittyvien merkitysten analyysi on yhteistä kaikelle tarinatutkimukselle (Hänninen 2000, 31).

Tässä tutkimuksessa valtatarinoiden valinnan kriteeri oli se, että ne kuvasivat haastateltavan omaa kokemusta jostakin tilanteesta tai tapahtumasta. Kokemus on kerrottu juonellisenä tarinana. Haastateltava oli tarinassa esimiehen, alaisen tai kollegan asemassa. Tarina kuvasi tilannetta, jossa haastateltava oli kokenut itsensä vallankäyttäjäksi, vallankäytön kohteeksi tai ollut havainnoijan roolissa. Tarinan

peruskriteeri oli siis haastateltavan omakohtainen kokemus, jonka hän kertoi haastattelussa tarinan kautta. Haastatteluissa kerrotut tarinat tuntuivat tuovan esille narratiivisen tietämisen prosessin (Ricouer 1981, Polkinghorne 1987). Tieteellisessä tietämisessä tieto liittyy yleisiin lainalaisuuksiin tai luokituksiin, tarinoissa tietämiseen liittyvät inhimilliset piirteet. (Czarniawska 1998, 4–5.) Näyttää siltä, että juuri tämä narratiivisen tietämisen prosessi tapahtui haastateltaville, jotka kertoivat tarinaansa. Moni haastateltavista totesi, että ennen kuin hän alkoi kertoa tarinaansa, hän ei tiennyt tietävänsä sitä, mikä tuli esille tarinassa; inhimilliset merkitykset, tulkinnat ja tunteet, joista samalla muodostuu myös tarinan moraali, oppi, opetukset ja tieto.

Tarinoiden tyypittelyssä on kyse siitä, että samankaltaiset tarinat muodostavat yhtenäisen ryhmän. Tyypit voidaan Eskolan & Suorannan (1999) mukaan muodostaa autenttisesti (yhden vastauksen sisältävä tyyppi esimerkkinä laajemmasta aineistosta), yhdistämällä (mukana asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa tai kaikissa vastauksissa) tai tekemällä mahdollisimman laaja tyyppi, jolloin jotkut mukaan otettavat asiat ovat esiintyneet ehkä vain yhdessä vastauksessa. (Eskola ja Suoranta 1999, 182–183.) Tämän aineiston tarinatyyppit on muodostettu yhdistämällä. Luokittelin ensin tarinat sen mukaan, onko vallankäyttäjäksi koettu esimies, alainen, kollega vai kuvaako tarina haastateltavan omaa vallankäyttöä. Alkuperäinen ajatukseni oli, että vallankäytön kokemuksen yhteiset piirteet löytyisivät juuri näiden kautta; olinhan lähtenyt liikkeelle haastatteluissa esimiehen kaksoisroolista ja kysynyt kokemuksia esimiehenä ja alaisena. Lisäksi haastateltavat toivat esille kokemuksia myös kollegojen vallankäytöstä. Tarinoita lukiessa kävi kuitenkin ilmi, etteivät tarinoita yhdistävät tekijät löytyneet roolien ja organisaatioasemien kautta, vaan valtakokemuksia kuvaavia tarinatyyppejä yhdistää se, mikä on tarinan lopputulos ja sen tunnetila. Luokittelin tämän havainnon jälkeen tarinat tarinatyypeiksi näiden perusteella.

### 3.5 Aineistosta muodostunut esiymmärrys

Ensimmäinen näkemykseni aineistosta muodostui haastattelujen ja litteroinnin kautta kesällä 2006. Haastatteluissa kerrottua yhdisti ensimmäisen intuitiivisen tulkintani perusteella neljä elementtiä: näkemys vallasta vuorovaikutussuhteena,

viestinä, päätöksentekona ja vastuuna. Elementit tuntuivat arkikokemuksenkin mukaan loogisilta ja tutuilta. Sen sijaan niistä ei tuntunut muodostuvan selkeitä toisistaan irrallisia kategorioita, koska jokainen elementti tuntui olevan läsnä jokaisessa valtatilanteessa. Kokonaiskuva alkoi selkiytyä tutkimukseen liittyvissä keskusteluissa, joissa huomasin kuvaavani valtaa näiden elementtien kautta prosessina, joka alkaa usein päätöksentekotilanteesta. Vallan vuorovaikutusprosessissa sekä vallankäyttäjällä että vallankäytön kohteella tuntui olevan oma, usein odotusten mukainen rooli. Valta tuntui olevan myös arvolutautunut käsite. Seuraava lainaus kuvaa hyvin monen haastateltavan käsityksiä:

”... kun kysymys on joka tapauksessa ihmisen jokapäiväisestä elämästä sekä yksityiselämässä että työelämässä, siinä tapahtuvista päätöksistä ja päätösten seurauksista, valinnoista ja valintojen seurauksista, niin pitääkö siihen erikseen sekottaa tällöinen kauheilla arvolutauksilla varustettu termi?” (H15)

Haastatteluiden jälkeen olin entistä kiinnostuneempi siitä, millaiset tilanteet koetaan vallankäytöksi, ja millaisia taas ei. Mitkä ovat ne piirteet, jotka saavat jonkin tilanteen tuntumaan vallankäytöltä ja toista taas ei? Millaiset mahdollisuudet vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalla on vaikuttaa tilanteeseen?

Haastattelujen perusteella muodostui käsitys, että valta miellettiin pakottamisena ja käskemisenä, kun taas vaikuttaminen tai vaikutusvalta nähtiin vuorovaikutuksena, jossa toinen osapuoli kokee esille tuodun asian hyväksi, ja toimii mielellään sen mukaan. Tähän tuntui liittyvän myös ajatus arvostamisesta; halu toimia ehdotetun mukaisesti perustuisi arvostukseen vaikuttajaa ja hänen osaamistaan kohtaan.

Tosin vallankäytön voi nähdä myös paljon yksinkertaisempänä ilmiönä, kuten yksi haastateltavista toteaa:

”Tietysti aina jos ratkaisee ihmisten asioita niin käyttää valtaa.” (H4)

Aineiston ensimmäinen tulkinta eteni hermeneuttisen kehän mukaisesti (Laine 2001, 34 - 35). Hermeneuttista kehää voi luonnehtia tutkivaksi dialogiksi aineiston kanssa. Se on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jossa tutkijan ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. Hermeneuttisen kehän mukaisesti olin jäsentänyt haastatteluaineiston kokonaisuudesta ensimmäisen näkemyksen vallankäytöstä prosessina. Myös Tesch (1990, 142–145) painottaa sitä,

että aineistosta on hyvä muodostaa kokonaiskuva ja kirjata ylös siitä syntyvät ideat. Tätä ensimmäistä näkemystä vallasta prosessina voi luonnehtia aineistolähtöisen analyysin ensimmäiseksi hypoteesiksi (Eskola & Suoranta 1999, 188). Aineiston perusteella syntynyttä hypoteesia voi tarkastella myös Alasuutarin (2001) tavoin johtolankana, merkinä sellaisista todellisuuden piirteistä, joita ei voi suoraan havaita. Johtolangoilla on merkitystä vain silloin, kun ne kuvaavat tapahtumaketjua, joka voisi selittää ratkaistavana olevan ilmiön. (Alasuutari 2001, 34, 39.)

Tässä luvussa olen kuvannut tutkimusprosessin etenemistä, aineistoa ja valittuja menetelmiä. Nämä muodostavat sen tulkinnallisen työkalun, jonka avulla seuraavissa luvuissa kuvaan analyysini tulokset sekä niiden pohjalta tekemäni empiiriset ja teoreettiset johtopäätökset.



## 4. Naisten ja miesten valta

Eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan? Kysyin haastateltavilta haastattelun lopussa, miten he määrittelevät käsitteen valta, mikä merkitys vallankäytöllä heille on ja millaista valtaa he kokevat itsellään olevan. En määritellyt käsitettä valta haastattelussa, vaan haastateltavat kuvasivat vallan käsitettä, merkitystä ja omaa valtaansa oman valtanäkemyksensä pohjalta. Haastateltavat (20 miestä, 8 naista) nostivat esille vastauksissaan yhden tai useamman näkökulman. Olen ottanut mukaan kaikki kerrotut näkökulmat, joten vastauksia on useampia kuin haastateltavia. Yksittäisistä vastauksista on yhdistetty samanlaisuuden perusteella vastauksia kuvaavia luokkia.

Haastateltavien käsitykset vallasta täydentävät tarinoiden kertomaa. Tarinat tuovat esille jotakin itse koettua ja ehkä ennen kerrottua piilossakin ollutta ymmärrystä. Oma määrittely valtakäsitteelle ja oman vallan tarkastelu taas puolestaan tuovat esille sen jäsentyneen ajattelun ja käsityksen, joka haastateltavalla on vallankäytöstä. Näin tarina-analyysi ja temaattinen analyysi täydentävät toisiaan.

### 4.1 Vallan käsite haastateltavien kuvaamana

Naisten ja miesten kertomasta löytyy eroavuuksien lisäksi myös samankaltaisuuksia. Naisten ja miesten määritelmiä käsitteelle valta yhdistävät näkemys vallasta vaikuttamisena (3 naista, 6 miestä), oikeutena päättää (3 naista, 6 miestä), vallasta asemana (4 naista, 4 miestä) ja vastuuna seurauksista (2 naista, 2 miestä). Nämä näkemykset muistuttavat niitä tekijöitä, joilla usein kuvataan johtamista. Näiden tekijöiden lisäksi valta nähdään myös varsin tasavertaisena, kaikille mahdollisena keinona, valtaa ei ole vain esimiehillä suhteessa alaisiin. Valtaa on eri puolilla organisaatiossa vaikka valtaa ei olisikaan organisaation johtamiskulttuurissa tietoisesti hajautettu (1 nainen, 1 mies). Valta pitää kuitenkin aina ottaa, pelkkä asema ei riitä (1 nainen, 1 mies). Organisaatioasema antaa mahdollisuuden, oma

toiminta luo todellisen vallan. Seuraavat esimerkit havainnollistavat sitä, miten nais- ja mieshaastateltavat määrittelevät käsitettä valta.

*Vaikuttamista* kuvataan asioiden etenemiseen vaikuttamisena ja etuoikeutena ohjata muita. Vaikuttaminen on ennen kaikkea muihin ihmisiin vaikuttamista ja toiminnan ohjaamista. Seuraavat esimerkit kuvaavat vaikuttamista:

(1) ”Mulle se tarkoittaa sitä että mulla tai sillä, joka sitä valtaa käyttää, on suurempi valta tehdä, suurempi mahdollisuus vaikuttaa asioiden etenemiseen.” (H1, nainen)

(2) ”Onhan se jonkunlainen voima, jolla pystytään vaikuttamaan nimenomaan ihmisiin eikä asioihin, olemassa jonkun näkönen etuoikeus ohjata muita ihmisiä.” (H24, mies)

*Oikeus päättää* näyttäytyy esimiehen velvollisuutena tehdä työyhteisössä tarvittavat pienet ja suuret ratkaisut. Se on yhteisistä asioista päättämistä. Yksi haastateltava myös kuvaa, kuinka työyhteisössä kaivataan sitä, että joku tekee päätökset ja ohjaa toimintaa. Jos kaikilla olisi sama rooli tehdä päätöksiä, ei yhteistä suuntaa saataisi aikaan. Seuraavat esimerkit kuvaavat valtaa oikeutena päättää:

(3) ”Ja käytännössä se valta on sitä, että mä päätän miten jotkut pienet asiat tehdään. Et ei se must oo mitään kummempaa. Jonkun on päätettävä, koska jos kaikki yrittää päättää, niin siit ei niin kuin tule mitään. Jonkun on vaan oltava se, joka sanoo mitä tehdään. Ihmiset kaipaa sitä.” (H7, nainen)

(4) ”Kyllä se on päättämistä muiden ihmisten asioihin liittyvistä asioista taikka yhteisistä asioista.” (H6, mies)

Valtaa *asemana* kuvataan organisaatioon liittyvänä annettuna tekijänä, joka oikeuttaa vallankäytön. Hierarkian hyväksymisellä on pitkät perinteet organisaatioissa. Aseman merkitystä ei kyseenalaisteta, vaan sitä pidetään itsestään selvänä vallankäytön oikeuttajana. Seuraavat esimerkit kuvaavat aseman merkitystä:

(5) ”Et silloin kun se on tämmöstä asemaan sidottua valtaa, niin kaikki kattoo ton organisaatiokaavion, et toi on tossa. Ja sit kaikki, jotka on alla, kuuntelee sitä.” (H12, nainen)

(6) ”Silloin siinä ois muodollinen valta, mikä tulee organisaatorakenteesta, missä katotaan, kellä on minkäkinlaiset napit kaulassa.” (H25, mies)

Valtaan nähdään liittyvän *vastuu* seurauksista. Aseman nähdään liittyvän organisaatioon yhteisönä, mutta vastuun nähdään olevan henkilökohtaista. Valta määritelläänkin usein vastuun kautta siten, että valtaa ja vastuuta ei voi erottaa

toisistaan. Valta ilman vastuuta olisi haastateltavien mukaan mielivaltaa, piittaamattomuutta seurauksista. Seuraavat esimerkit kuvaavat vastuun merkitystä:

(7) ”Et mulla on johonkin asioihin valtaa siinä omassa pienessä kioskissani, mutta mulla on myös vastuuta siitä.” (H7, nainen)

(8) ”Eli sä vastaat tietyistä asioista, jonka suorittamiseen sinä käytät sitten tarvittaessa valtaa ja sen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. ... määrittelin pikemminkin näin, sen vastuun kautta.” (H32, nainen)

Miesten ja naisten määritelmät käsitteelle valta ovat siis samanlaisia niiden tekijöiden osalta, jotka ovat luonteeltaan samoja kuin johtamista kuvaavat määritelmät. Näiden yhteisten perustekijöiden osalta naisten ja miesten toiminnan edellytykset omissa organisaatioissaan tuntuvat olevan samanlaisia. Kuva muuttuu, kun tarkastelee niitä vastauksia, joissa naisten ja miesten näkemykset eroavat toisistaan.

Yksittäisissä *naisten* vastauksissa valtaa kuvataan monimuotoisena keinona toteuttaa asioita. Naiset kuvaavat valtaa sekä positiivisena että negatiivisena ilmiönä (H11, nainen), jota voi käyttää sekä hyvään että pahaan (H14, nainen). Valtaa ei siis itsessään pidetä myönteisenä tai kielteisenä. Vallankäytön lopputulos on riippuvainen vallankäyttäjän omista intresseistä. Valtaa voi käyttää välineenä ratkaisujen tekemisessä ja se on tarpeellista asioiden etenemiselle (H14, nainen). Naisten valtamääritelmissä korostuivat siten valta keinona ja välineenä. Seuraava esimerkki kuvaa vallan monimuotoisuutta:

(9) ”Määrittelen sen ensin semmosena että se on tarpeellista. Et yleensä mikään asia toimii täytyy käyttää valtaa. Valtaa voidaan käyttää hyvään tai huonoon. Sillä voidaan edistää asioita tai sillä voidaan lopettaa asioita. Ja mun mielestä tää koko yhteiskunta pyörii niin kuin koko sen vallankäytön ympärillä. Sitä käytetään perheessä, sitä käytetään työelämässä, sitä käytetään harrastustoiminnassa ja joka puolella.” (H14, nainen)

Naishaastateltavien mukaan valtaa ei kuitenkaan hankita vain aseman tai arvostuksen kautta. Jokainen vallankäyttäjä ilmentää valtaa oman persoonallisen toimintatapansa kautta. Se voi ilmetä omaan egoon liittyvänä pätemisenä (H9, nainen) tai valta voi olla henkilön positiivisten ominaisuuksien takia saatua arvostusta tai negatiivisten ominaisuuksien takia itselle hankittua toimintavapautta

(H28, nainen). Seuraava esimerkki kertoo siitä, millaisilla ominaisuuksilla voi hankkia joko arvostusta tai valtaa toimia omien tavoitteiden mukaan:

(10) ”Tai sitten se on johonkin sun äärimmäisen positiiviseen luonteen ominaisuuteen sidottua. Et sä oot jotenkin tunnistettu vahvana, todella niin kuin fiksuna, taitavana osaajana, ja sen takia sä oot saanut sitä valtaa, puheoikeutta. Sua kuunnellaan, sun ajatuksia, päätöksiä kunnioitetaan. Mutta voihan sen vallan ottaa myöskin negatiivisillakin kyvykkyyksillä. Tai se on varmaan sulle annettu, koska kukaan ei viitsi lähteä sun kanssa mihinkään skabaan eikä väittelemään, kun sit sä oot niin jääräpää ja niin ikävä, et kuitenkin jyräät sen oman asiasi ja näkemyksesi loppuun.” (H28, nainen)

Kaikki eivät kuitenkaan halua käyttää valtaa. Naisten vastauksissa tulee myös ilmi, että osa henkilöstöstä voi toivoa, että joku muu tekee päätökset (H7, nainen). Vallankäyttöä ei myöskään aina tunnisteta organisaatioissa. Valtaan liittyy kuitenkin se piirre, että valtaa ei voi antaa, ellei kukaan ota sitä vastaan (H14, nainen). Tämä kertoo siitä, että pyrkimys jaettuun johtajuuteen ja henkilöstön voimaannuttamiseen ei toteudu pelkästään esimiehen toimilla, vaan se vaatii aina molempien tahdon ja kyvyn ottaa vastaan ja käyttää annettua valtaa.

*Miehet* määrittelivät käsitettä valta edellä kuvattujen naisten kanssa yhteisten näkemysten lisäksi toisten ohjaamisen (8 miestä), arvovallan ja asiantuntemukseen (5) ja johtamisen edellytysten (2) kautta. Miesten valtamääritelmässä korostuvat siten toiminnan ja ihmisten ohjaaminen haluttuun päämäärään. Ohjaaminen voi perustua ansaittuun arvovaltaan tai sen keinoina voivat olla pakottaminen sanktion tai uhkan kautta tai käskyttäminen (2 miestä). Seuraavat esimerkit kertovat vallan roolista johtamisen edellytyksenä ja mahdollisuudesta käyttää arvovallan ja asiantuntemuksen lisäksi myös käskytystä vallankäytön keinona.

(11) ”Se on johtamisen edellytys. Ilman jonkun asteista valtaa sä et voi johtaa, koska jos ei sulla ole mitään valtaa, vaan sä tavallaan kolleegatyypisesti seurustelet kaikkien kanssa, niin voi siitä jotain tulla... mut harvemmin.” (H31, mies)

(12) ”Se voi tietysti ilmentyä sitten tämmösenä aggressiivisen suuntaisena käskyttävänä toimintana, jossa asia saadaan tapahtumaan sillä, että tehdään määräys.” (H30, mies)

Mieshaastateltavat määrittelevät valtaa myös tilannesidonnaiseksi. Valta ei siis ole aina samanlaista, vaan herkkyyys toimia tilanteen vaatimalla tavalla kuuluu vallankäyttöön. Tilanne voi antaa mahdollisuuden käyttää valmisteluvaltaa (H33, mies), hyödyntää omaa vaikutusvaltaa tai vaatia vahvaa vallankäyttöä (H10, mies).

Näkemyks siitä, miten asioita pitää viedä eteenpäin, antaa mahdollisuuden käyttää valtaa (H30, mies). Joskus pitää jopa osata käyttää toisia hyväkseen asioiden edistämiseksi (H22, mies). Valta voi olla myös päätöksentekijän verkostoon vaikuttamisesta (H12, mies; H30, mies). Vallankäytön huomaa yleensä vain kohde, ei vallankäyttäjä itse (H3, mies). Seuraava esimerkki kuvaa hyvin sekä vallankäytön eri piirteitä että tilannesidonnaisuutta:

(13) ”Valta sinänsä, jos mä otan vallalle positiivisen merkityksen, se on kyky vaikuttaa toiseen ihmiseen. Sitten jos mä mietin itse minkälaista valtaa mä haluaisin, mä haluaisin arvovaltaa. Perustuu siihen, että joko mun ajatuksia, näkemyksiä tai jotain muuta pidetään niin hyvänä, että halutaan tehdä niin, mutta totta kai sitten täytyy aina muistaa, että on vaan tilanteita, jossa ei löydy kompromisseja, niin esimiehelle kuuluu myös kyky käyttää sitä asemaan liittyvää valtaa, se on sun velvollisuus. Että mä määrittäisin vallan sillä tavalla, että se on kyky vaikuttaa, se on äärettömän tilanteesta riippuvainen minkälaista valtaa käytetään. Sen ääripää on erittäin hyvä vaikutusvalta, joka perustuu positiivisiin asioihin, mutta sitten me tiedetään monista sodista, maailmantilanteesta, kriiseistä, niin vaaditaan vaan vahvaa johtajuutta, vahvaa vallan käyttöä. Että valta on monisäikeinen. Musta tilanne määrittelee, mitä valtaa käyttää.” (H10, mies)

Seuraavassa taulukossa on yhteenveto haastateltavien määritelmistä käsitteelle valta:

	<b>YHTEINEN NÄKEMYS</b>	<b>NAISET</b>	<b>MIEHET</b>
<b>VALTA KÄSITTEENÄ</b>	<b>Valta = johtaminen</b>  Vaikutusvalta Päätösvalta Asemavalta Vastuu seurauksista	<b>Valta välineenä</b>  Valta keinona päästä tavoitteisiin Valta henkilökohtaisena toimintatapana	<b>Valta itseisarvona</b>  Valta mahdollisuutena ohjata Valta arvostuksena ja asiantuntemuksena

*Taulukko 3.* Haastateltavien määritelmät käsitteestä valta

Taulukosta voi havaita, että haastateltavat kuvaavat valtaa organisaatioasemaan ja työtehtävään liittyvänä, toiminnan edellytyksiin liittyvänä tekijänä. Haastateltavien näkemykset vallasta käsitteenä voisivat yhtä hyvin olla vastaus kysymykseen ”mitä on johtaminen”. Johtamiseen liittyy odotus siitä, että tehtävään valittu vaikuttaa asemansa perusteella vastuullaan olevien asioiden etenemiseen ja tekee päätöksiä. Asema ja tehtävä myös velvoittavat vastuun kantamiseen ratkaisuihin.

Naiset ja miehet määrittelevät valtaa tässä aineistossa eri näkökulmista. Erot näkemyksissä tulevat siitä, että naiset määrittelevät vallankäytön olevan väline ja keino organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Miehet määrittelevät valtaa

itseisarvoksi arvostuksen ja asiantuntemuksen hankkimisen kautta ja mahdollisuutena ohjata. Haastateltavien vastaukset kertovat siitä, että valta ja johtaminen käsitteinä kuvaavat samaa asiaa, esimiehen toimintaa organisaatiossa. Samoista peruselementeistä huolimatta haastateltavat näkevät vallan roolin erilaisena sukupuolesta riippuen.

## 4.2 Vallan merkitys haastateltaville

Kysyin haastateltavilta myös sitä, mitä valta heille merkitsee. Vastaukset kertovat siitä, mikä tekee vallasta tavoittelemisen arvoista ja mikä saa motivoitumaan vallassa pysymiseen. Vastaukset tuovat myös käsitelmäärittelyä paremmin esille vallan henkilökohtaisen puolen. Tarkastelen ensin niitä tekijöitä, jotka ovat yhteisiä naisille ja miehille.

Sekä nais- että mieshaastateltavat näkevät, että vallan merkitys syntyy vaikuttamismahdollisuuksien (2 naista, 6 miestä), onnistumisen kokemuksen (4 miestä, 3 naista) ja toiminnan sujumisen (2 naista, 4 miestä) kautta. Valta on siten haastateltaville tapa toteuttaa itseään ja tehdä tuloksia työssä. Seuraavat esimerkit kertovat halusta päästä *vaikuttamaan* ja sen motivoivasta merkityksestä.

(14) ”Hirveesti kaipaa sitä, että mulla olisi jonkin näköistä valtaa, puheoikeutta, vaikutusvaltaa niissä asioissa, missä mun pitää kantaa vastuuta ja minkä parissa mä työskentelen. Jotenkin haluaisin itse olla puhumassa ja viemässä, ja ikään kuin vaikuttamassa omiin asioihin. Silloin kun mä ehdottomasti tunnen, että tää on tää mun juttu, tähän mä oon paljon pannut sitä osaamista ja näkemystä itseltäni, että mieluusti veisin niitä itse sitten eteenpäin.” (H28, nainen)

(15) ”Mä nään enemmänkin, että miten se valta motivoi, niin kaikkein eniten mä nautin niistä tuloksista. En tiedä, oonko mä nyt rakastunu siihen valtaan niinkään vaan se, että kun on olemassa tällöinen vaikutusvalta, kun näkee ne tulokset mitä siitä syntyy, niin ne kyllä motivoi valtavasti. Jos ei oo semmosta vaikutusvaltaa, niin on vaikeaa taas sit tehdä niitä tuloksia.” (H24, mies)

Mahdollisuus toimia ja vaikuttaa muiden toimintaan johtaa parhaimmillaan *onnistumisen kokemukseen*. Vaikuttamisen seurauksena syntyvät tulokset motivoivat jatkamaan. Yksi haastateltavista esimerkiksi kuvaa sitä, kuinka annettu valta ja asema voi olla huomionosoitus työnantajalta. Onnistuminen on merkityksellinen ja motivoiva kokemus. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa, miten valta ja vastuu antavat mahdollisuuden onnistumiseen.

(16) ”Mun mielestä se merkitsee mulle toisaalta mahdollisuuksia, toisaalta vastuuta. Se antaa mulle mahdollisuuksia valtavasti, ja nimenomaan semmosia onnistumisen mahdollisuuksia, et mä huomaa, että mä olen omalla toiminnallani pystynyt vaikuttamaan, et tietty joukko ihmisiä toimii sen mukaisesti, et se on niin kuin kokonaisnäkemyksen mukaan myös hyvin.” (H11, nainen)

*Toiminnan sujumista* tavoitteiden mukaan kuvataan päätösten tekemisen ja tavoitteiden toteutumisen kautta. Seuraavat esimerkit kuvaavat sitä, miten valta on toisaalta väline saada asiat sujumaan ja tavoitteet toteutumaan.

(17) ”Mulle se ei merkitse tällaisia asioita niin kuin nöyryyttämistä. Ehkä se on sitä enemmänkin, että haluaa saada asiat tapahtumaan oikealla tavalla. Ja joissakin asioissa enemmän tai vähemmän sellaista näkemystä, että uskoo ainakin olevansa oikeassa tai tietää mikä on hyvä lopputulos. Ja jos siihen pystyy vaikuttamaan omilla teoillaan, päättämällä tai olemalla mukana päätöksenteossa, kyllä se kiehtoo. Saa maailman enemmän sen näköiseksi, mitä pitäisi olla.” (H6, mies)

(18) ”Se mahdollistaa oman työn tekemisen ja asioiden eteenpäin viemisen. Mutta ei se toisaalta sitten taas niin kun itsessään merkitse. Jokaisessa on varmaan oma puolensa. Joku kokee mielihyvää, kokee vallan tunnetta ehkä. Olen yrittänyt jopa tietoisesti painaa, ettei se olisi se olennainen asia, että miettii jotain asioiden tekemistä, on kiva tehdä tiettyjä asioita. Mutta että se sujuu on se, että on sitä valtaa. Jos ei sitä valtaa ole, niin hommat tökkii pahasti.” (H3, mies)

*Naiset* kuvaavat yksittäisissä vastauksissa vallan merkitystä sitä kautta, että valta mahdollistaa oman työn tekemisen, eli antaa tuen johtamiselle. Silloin tietää itsellään olevan riittävät edellytykset toimia (1 nainen) ja että aseman avulla saa tarvitessaan helpommin apua itselleen haastavissa tilanteissa (1). Valtaa ei kuitenkaan haluta käyttää negatiivisessa mielessä siten, että asettaisi itsensä toisten yläpuolelle (1 nainen). Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(19) ”Ideaalisin tilanne olisi se, että sitä valtaa ei välttämättä ainakaan negatiivisessa mielessä tarvitsisi koskaan käyttää. Se negatiivinen olisi ehkä sitä että mä nostaisin jotenkin itseni kaiken muun yläpuolelle Et mä toteaisin et hei, mä olen mä ja te olette te, et nyt tehdään näin.” (H2, nainen)

*Miehet* kuvaavat yksittäisissä vastauksissa vallan merkitystä kiehtovana ja motivoivana (2 miestä). Kiehtovuus liittyy vaikuttamiseen ja mukanaolemiseen. Toisaalta vallan houkuttelevuus tunnistetaan ja sen liiallista vaikutusta halutaan hallita. Seuraava esimerkki kertoo vallan houkuttelevuudesta ja samalla myös sen riskeistä.

(20) ”Totta kai se on ihan kivaa. Sen verran narsisti täytyy olla. Tykkää siitä. Siis johtaja, joka ei tykkää vallasta, ei yleensä sopeudu johtajaks, mut jos siit tykkää liikaa, niin siitä tulee sitten jo tämmönen vähän patruunatyypinen. Että onhan se kivaa, mut sen vaarat täytyy tiedostaa koko ajan.” (H31, mies)

Omat kyvyt tulevat näkyväksi tekemisten kautta ja tuovat samalla mukanaan riskin siitä, onnistuuko tehtävässä. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(21) ”Sitten on tietysti jännityspuolet, että onnistuuko siinä, onko ne omat ajatukset oikeita ja osaako käyttää sitä valtaa oikeeseen suuntaan. Et silloin altistuu vähän niin kuin riskeille. Mitä enemmän on valtaa, sitä enemmän siinä on riskiä, miten sitä käyttää ja mihin suuntaan sitä vie sitten.” (H3, mies)

Vallan merkitys näkyy myös siinä, miten toisten arvostus vaikuttaa omaan identiteettiin. Tätä havainnollistaa hyvin seuraava esimerkki siitä, miten osaaminen ja kokemus luovat uskottavuutta:

(22) ”Se on vaan taustalla jossain omassa kompetenssissa ja osaamisessa, ja uskottavuudessa ja tekemisessä. Mulla on joko aseman suoma valta tai mulla on osaamisen ja kokemuksen suoma valta, joka sitten niin kuin antaa uskottavuutta sille mitä mä sitten teen.” (H23, mies)

Valta ei kuitenkaan ole vain kiehtovaa. Moni mieshaastateltava (5 miestä) myös toteaa, että valta ei merkitse heille mitään, eivätkä he ajattele omaa toimintaansa vallankäyttönä vaan johtamisena. Seuraava lainaus on esimerkki tästä.

(23) ”Ei se mun mielestä merkitse mitään kun mä en mun mielestä tunnista sitä. Mun mielestä se on johtamista, esimiestyötä.” (H5, mies)

Seuraavaan taulukkoon on yhdistetty naisten ja miesten näkemykset vallan merkityksestä.

	<b>YHTEINEN NÄKEMYS</b>	<b>NAISET</b>	<b>MIEHET</b>
<b>VALLAN MERKITYS</b>	Vaikutusmahdollisuudet Onnistumisen kokemus Toiminnan sujuminen	Mahdollistaa johtamisen	Motivoiva tekijä, osa identiteettiä

*Taulukko 4.* Vallan merkitys haastateltaville

Sekä naiset että miehet kuvaavat vallan merkitystä mielekkään työn ja onnistumisen kokemuksen kautta. Naiset kuvaavat sen lisäksi vallan merkitystä johtamisen mahdollistavana tukena. Miehet liittävät vallan merkitykseen myös vallan roolin



motivoijana. Johtaminen ja vallankäyttö sisältävät haastateltavien kuvausten perusteella hyvin samanlaisia tekijöitä, tarkastelee niitä sitten vallan käsitteen tai vallan merkityksen kautta. Keskeiset tekijät ovat niitä, jotka motivoivat toimintaa ja tekevät työstä merkityksellistä.

### 4.3 Haastateltavien oma valta

Haastateltavat kertoivat myös siitä, millaista valtaa heillä itsellään on nykyisessä tehtävässään. Huomion arvoista on, että naiset kuvaavat omaa valtaansa huomattavasti niukemmin kuin miehet (miehet yhteensä 24 eri aiheen kautta, naiset yhteensä 4 eri aiheen kautta). Sekä naiset että miehet tuovat esille päätösvallan (4 naista, 6 miestä) ja kuulluksi tulemisen (2 naista, 4 miestä).

*Päätöksenteko* liittyy esimiesasemaan ja on johtamistyötä, joka voi tuntua jopa tavanomaiselta rutiinityöltä. Arkisia päätöksiä esimies tekee erityisesti niissä tilanteissa, joissa ei muutoin saavuteta yhteistä näkemystä. Seuraavat esimerkit kertovat päätöksenteosta. Alimpana olevassa lainauksessa haastateltava pohtii myös sitä, onko kyseessä vallankäyttö vai johtaminen päätyen johtamiseen.

(24) ”Kun täytyy tehdä jotain päätöksiä, niin niissä se on sitten se vallankäyttö. Että minä esimiehenä voin sanoa, että me voidaan tehdä näin. Ehdottaa voimakkaastikin, ja joskus sitten sanoakin, että me tehdään näin. Se on tavallaan siihen tehtävään ja rooliin niin kuin vahvasti sidoksissa olevaa vallankäyttöä. Mitä täytyykin tehdä.” (H28, nainen)

(25) ”Sellaset arkipäiväiset päätökset on semmonen vallan laji, johon on tullut vaan rutiini, josta ei, en mä nyt sano, etteikö nauttisi, mutta se on tullut arkipäiväiseksi.” (H6, mies)

(26) ”Ehkä ainakin asemavaltaa joissakin päätöksissä, missä on useita vaihtoehtoja, ja jostakin on mentävä. Kun keskustelut on käyty ja vaihtoehtoja on, niin sitten on johonkin lähdettävä. Sitten se on mun päätös ja se on tavallaan mun vallankäyttöä, ett minä päätän. Toiset joko hyväksyy sen tai ei hyväksy, mutta siitä mennään. Se on ehkä silloinkin vallankäyttöä. Kyllä tietysti joissakin asioissa määrätään tekemään asioita. Että onko se sitten niin kuin valtaa vai onko se johtamista, niin kyllä se on enemmän johtamista kuin vallankäyttöä.” (H22, mies)

*Kuulluksi tuleminen* konkretisoituu yhteisissä tilaisuuksissa ja kahden välisissä keskusteluissa. Kuulluksi tuleminen on valtaa nostaa esille asioita tai yrittämistä ohjata hienovaraisesti toisia huomaamaan ne itse. Tärkeää on saada aikaan yhteinen

sopimus ja näkemys siitä, miten tulisi edetä. Seuraavat esimerkit kertovat kuulluksi tulemisesta ja siihen liittyvistä tilanteista:

(27) ”Vallankäyttö on sitä, että mä otan esille asioita: yhteisesti, keskusteluun, sellaisissa asioissa, joissa mä haluan muutosta” (H11, nainen)

(28) ”Se tapahtuu keskusteluissa ja yhteisesti sopimalla ”(H22, mies)

(29) ”Kyllähän se on paljon minusta itsestä kiinni, miten mä käytän valtaa. Nykyisin se on enemmänkin valtaa ohjata ja suunnata sillä tavalla, että se toinen osapuoli ei välttämättä huomaa, että mä käytän tiettyä valtaa. Kun paneudutaan esimerkiksi vaikka myyntituloksiin. Mä haluan, et joku saavuttaa tiettyjä tuloksia. Ei se onnistu sillä, et mä sanon, et sun on tehtävä. Vaan mun on haettava niitä keinoja, haen hänestä ne vahvat puolet ja kehitettävät puolet ja keskustelussa koitan, että hän huomaa ne kehitettävät itse.” (H11, nainen)

*Naiset* kertovat yksittäisissä vastauksissa omaavansa lisäksi valtaa tukea tiimin toimintaa ja ohjata sitä sovittuun suuntaan (3 naista). Tuessa ja ohjauksessa korostuu pyrkimys välttää määräämistä ja löytää yhteinen näkemys. Siitä kertoo seuraava esimerkki.

(30) ”Se missä mä olen pyrkinyt käyttämään valtaa on tiimin ohjaaminen johonkin suuntaan. Kertomalla omia mielipiteitäni siitä. Mutta toisaalta jos mä olen kertonut suunnan, mihin meidän pitäisi olla menossa, niin he tekee sitten ne pelisäännöt. Ensisijaisesti pyrkisi näyttämään sen suunnan ja sitten päästä siihen yhteisymmärryksellä.” (H2, nainen)

*Miehet* kuvaavat omaa valtaansa myös vaikuttamisena (6 miestä). Vaikutusvalta on puheenvuorojen käyttämisestä eri tilaisuuksissa, verkostoitumista, aseman ja itsenäisyyden hyödyntämistä sekä vaikuttamista taustalla. Vaikuttamisen kohteena ovat sekä oma esimies että organisaation muut toimijat. Asemavalta luo edellytykset ja mahdollisuuden vaikuttamiselle. Seuraava esimerkki kuvaa vaikuttamisen eri puolia:

(31) ”Tämän tyyppisiä että käyttää hyväkseen omaa tehtäväänsä ja lobbaa eri ihmisiä. Et kiertää, ja saa muita ihmisiä mukaansa, sellasiakin ihmisiä mukaan, jotka on hierarkiassa ylempänä ja voi auttaa sitä kautta saamaan niitä asioita eteenpäin, mistä mä olen kiinnostunut. Sehän on vallankäyttöä ilman muuta. Tavallaan omaa organisaatiota koittaa vetää oikeasta narusta ja pitää suhteet yllä oikeisiin ihmisiin. Koska kaikki yritykset tavalla tai toisella ovat sellaisia, joissa on ystäviä tai vihollisia ja se tapahtuu vähän sen mukaan, oot sä ystävä jonkun kanssa vai huonoissa väleissä, ja siinä myöskin voi olla vallankäyttöä. Jos olet huonoissa väleissä, niin siinä välissä ei vaan tapahdu ja siinä vain tulee negatiivista.” (H22, mies)

Lisäksi miehet kertoivat omaavansa valtaa ottaa muut mukaan päätöksentekoon (2 miestä) ja aikatauluttaa asioita (1). Oma valta on jokapäiväisen työnteon ja tehtävien hoitamisen (3 miestä) lisäksi itsenäisyyttä ja vastuuta (1). Yksi haastateltavista totesi lisäksi, että vallanpuute, eli se, ettei voi vaikuttaa vastuullaan oleviin asioihin, pienentää ihmistä. Vallankäyttöön tarvitaan aina kaksi; valtaa ei voi käyttää, ellei toinen anna siihen mahdollisuutta. Tätä kuvaa seuraava esimerkki:

(32) ”Vallankäyttöön tarkoittaa sitä, että vallankäytön kohdehan suostuu siihen, että toinen käyttää valtaa. Jos se ei suostu siihen, se kapinoi.” (H31, mies)

Tiivistelmä naisten ja miesten kuvauksista siitä, millaista valtaa he kokevat itsellään olevan, on seuraavassa taulukossa.

	<b>YHTEINEN NÄKEMYS</b>	<b>NAISET</b>	<b>MIEHET</b>
<b>OMA VALTA</b>	Päätöksenteko Kuulluksi tuleminen	Tiimin työn tukeminen	Vaikuttaminen Verkostoituminen

*Taulukko 5.* Haastateltavien oma valta

Naisten ja miesten vastauksia yhdistää päätösvalta ja kuulluksi tuleminen. Päätöksentekoa kuvataan arkiseksi johtamistyöksi, joka on muuttunut rutiiniksi. Kuulluksi tuleminen on valtaa saada mielipiteensä esille ja keskusteluun. Naiset kuvaavat omaa valtaansa tiimin työn tukena ja ohjaamisena, miehet taas vaikuttamisena ja verkostoitumisena. Naisten oma valta kohdentuu tässä aineistossa siten omien alaisten tukemiseen, miesten taas laajemmin koko organisaatioon.

#### 4.4 Yhteenveto vallan käsitteestä ja merkityksestä naisille ja miehille

Tämän aineiston perusteella voi todeta, että naisten ja miesten käsitykset ja kokemukset vallasta eroavat toisistaan. Valta näyttäytyy miehille monipuolisempana tekijänä johtamisessa kuin naisille. Tästä kertovat sekä miesten kuvausten määrä että niiden monipuolisuus ja yksityiskohtaisuus. Naiset tarkastelevat näiden haastattelujen perusteella valtaa niukemmin sekä käsitteenä, merkityksenä että oman vallankäyttönsä kuvauksena. Vallalla ei siten tunnu olevan samanlaista

henkilökohtaista merkitystä naisille kuin miehille. Naisilla ja miehillä on kuitenkin myös yhteisiä näkemyksiä, jotka muodostavat ikään kuin vallankäytön perustan. Perustana on näkemys vallan merkityksestä mielekkään työn ja onnistumisen mahdollistajana. Yhteistä nais- ja mieshaastateltavien valtamääritelmille on myös näkemys vallasta päätösten tekemisenä, toimintaan vaikuttamisena ja vastuun kantamisena. Tässä vallan ja johtamisen kuvaukset muistuttavat toisiaan. Vallan käsitettä ja merkitystä myös kuvataan samoilla käsitteillä kuin mitä johtamiseen yleensä liitetään. Näiltä osin miesten ja naisten toiminnan edellytykset organisaatiossa näyttäytyvät samanlaisina. Omaa valtaansa organisaatiossa naiset ja miehet kuvaavat päätöksentekona ja kuulluksi tulemisena.

Naishaastateltavat toivat esille, että heidän oma valtansa on tiimin työn tukemista. Tämä muistuttaa Aaltio-Marjosolan (2001) esille tuomaa näkemystä siinä, että naiset näkevät vallan suhteellisenä ja vähemmän yksilöön sidottuna käsitteenä ja Grantin (1988) tutkimuksen tuloksia siinä, että naiset ovat taipuvaisia näkemään vallan ennen kaikkea kapasiteettina, jota käytetään koko yhteisön hyväksi. Mieshaastateltavien valtamääritelmissä korostuivat ohjaaminen ja arvostuksen ja asiantuntemuksen saaminen. Ohjaaminen voi perustua positiivisten ominaisuuksien takia ansaittuun arvovaltaan tai sen keinoina voivat olla käskyt tai pakottaminen. Samoja havaintoja miesten ja naisten välisiä eroja suhtautumisessa valtaan löysi myös Coldwill (1987, ref. Aaltio-Marjosola 2001) tutkimuksessaan, jonka tulosten mukaan naiset käyttävät perinteisesti epäsuoraa valtaa. Suora vallankäyttö esimerkiksi käskyjen avulla sen sijaan nähdään tyypillisenä maskuliinisena toimintatapana. Myös naisten ja miesten keskustelukäytäntöjä ja johtamista vaikeissa tilanteissa tutkinut Cole (2004) havaitsi, että naiset käyttivät enemmän aikaa tilanteen ratkaisuun, tekivät enemmän supportiivisia interventioita ja saivat myös paremmat arviot tilanteiden hoitamisesta.

Naisten kuvaukset omasta vallastaan tiimin työn tukemisena ja miesten oma valta verkostoon vaikuttamisena ovat osin yhteneväisiä myös Gettyn & Erchulin (2009) tulosten kanssa. He tutkivat mies- ja naispsykologien sosiaalisen vallan käyttöä koulujen konsultoinnissa. Sosiaalisella vallalla he viittasivat vaikuttamiseen asiantuntemuksen, informaation, samaistumisen tai aseman kautta. Konsultaatiossa miehet käyttivät todennäköisimmin asiantuntijavaltaa ja naiset puolestaan samaistumisen kautta syntyvää valtaa. Vaikuttamisen ja vallankäytön keinojen valinta on siten ainakin joissakin tilanteissa sukupuolisidonnaista.

Miesten omaksi vallakseen kuvaama vaikuttaminen ja verkostoituminen ovat keskeisiä keinoja sekä vallankäytössä että aseman rakentamisessa. Tähän samaan viittaavat myös Kauppinen (2002) ja Filander (2000). Kauppinen (2002, 154) tutkimus kertoi, että naiset uskovat vallankäytön perustuvan epävirallisille suhteille miehiä jonkun verran useammin (32% miehet, 44% naiset). Filanderin (2000) tutkimuksen tulokset osoittavat, että naiset ja miehet rakentavat asemaansa erilaisin keinoin asiantuntijaorganisaatiossa. Tähän ovat yhtenä syynä organisaation erilaiset odotukset ja kulttuuri naisia ja miehiä kohtaan. Naiset pyrkivät määrittelemään itsensä individualistisiksi uudenlaisiksi muutoksen asiantuntijoiksi, joilla on mahdollisuus vaikuttaa autonomisina toimijoina oman työnsä reunaehtoihin. Miehet taas pyrkivät samaistumaan organisaatiokulttuuriin ja valtarakenteisiin sekä ylläpitämään ja luomaan asemaansa muutoksen avainvaikuttajina ja suhteillaan valtaverkostoihin. (Filander 2000, 118, 126.) Tämän tutkimuksen haastateltavien näkemykset muistuttavat myös Krogstadin & Gomardin (2003, 35) politiikkaan liittyviä havaintoja. Naispoliitikot yrittivät saada aikaan läheisyyttä äänestäjien kanssa, kun taas miesten argumentointi ilmaisi etäisyyttä äänestäjistä.

Tämän tutkimuksen tulokset nais- ja mieshaastateltavien erilaisista näkemyksistä ja kokemuksista vallasta voivat johtua esimerkiksi siitä, että miehet ja naiset kiinnittävät vallankäytössä huomioita erilaisiin tekijöihin ja pitävät eri asioita johtamisessa tärkeinä. Selittävänä tekijänä voivat olla myös kokemus omasta tilanteeseen liittyvästä sosiaalisesta statuksesta. Schmid Mast ym. (2006) havaitsivat, että miehet, jotka arvostivat korkeaa statusta yliarvioivat sitä, miten muut kokivat vallan merkityksen. Tätä ei heidän tutkimuksessaan havaittu naisilla. Sosiaalisen kontekstin, aseman ja sukupuolen välisen yhteyden havaitsivat myös Keshet ym. (2006). He toivat esille, että jos oma sosiaalinen asema koettiin alhaiseksi, käyttivät miehet naisia enemmän maskuliiniseksi (assertiivisuus, kilpailevuus, aktiivisuus) ja vähemmän feminiiniseksi (lempeys, heikkous, säyseys) miellettyjä keinoja. Jos oma sosiaalinen status puolestaan koettiin korkeaksi, ei sukupuolella ollut vaikutusta vallankäytön keinojen valintaan. Sekä Schmid Mastin ym. (2006) että Keshet ym. (2006) tutkimuksissa kohderyhmänä olivat opiskelijat, mutta tuloksia voinee pitää suuntaa antavina myös muissa sosiaalisissa tilanteissa. Myös Rosenthalin ja Hautaluoman (1987) tutkimuksen tulos on saman suuntainen siinä, että naiset sopeutuvat enemmän ja kilpailevat vähemmän kuin miehet.

Tämä tutkimuksen haastatteluiden analyysin tulokset kertovat siitä, että naiset ja miehet kokevat johtamisessa vallankäytön tilanteet ja oman roolinsa eri tavoin. Nais- ja miesjohtajien erojen tutkimukset kilpistyvät usein siihen, että sukupuolten välisiä eroja joko korostetaan tai vähätellään, mutta yleistys on hankalaa (Kauppinen 2002, 149; Alvesson & Due Billig 1997, 151–152). Naisten ja miesten käsitysten tai toiminnan erojen tarkastelu ei kuitenkaan ole kiistatonta. Esimerkiksi Due Billing ja Alvesson (2000) toteavat, että sukupuolileimoilla on usein valitettavia seurauksia. Jos johtaminen kuvataan feminiiniseksi voi sen arvo olla siinä, että se erotetaan perinteisestä maskuliinisesta johtamisesta, mutta samalla sillä saatetaan tukea stereotypioita ja perinteistä työnjakoa.

Myös tässä aineistossa valta näyttäytyy osin erilaisena naisille ja miehille, tarkastelee sitten valtaa käsitteenä, haastateltavien kuvaamia merkityksiä tai sitä, millaista valtaa he kertovat itsellään olevan. Naiset kokevat vallan keinona hoitaa vastuullaan oleva tehtävä. Miehet kokevat vallan tärkeänä henkilökohtaisena työhön motivoivana tekijänä. Valta on miehille myös monipuolisempi ja omakohtaisemmin koettu tekijä johtamisessa kuin naisilla, vaikka haastateltavat ovat organisaatioissa samantasoisissa tehtävissä. Näkemys ja kokemus vallasta näyttäisivät siten olevan sukupuoleen sidottua. Tämä kuvastanee myös sitä, että yritysorganisaatioissa ilmenee piirteitä sukupuolittuneesta toiminnasta.

## 5. Vallankäyttöä suuntaavat tekijät

Mitkä odotukset ja pyrkimykset ohjaavat vallankäyttöä? Tässä luvussa syvennän valtailmiön ymmärrystä tuomalla mukaan tulkinnan siitä, mitkä tekijät vaikuttavat vallankäyttöön. Näitä vallankäyttöä suuntaavia tekijöitä voi tarkastella Greimasin (1980) aktanttimallin pohjalta. Aktanttien analyysi tuo esille myös sen, millaisia valmiuksia valtatarinoiden kuvaamassa maailmassa tarvitaan. Tarkastelen tässä luvussa tarkemmin valtatarinoiden lähettäjien kautta tarinoiden modaliteetteja, arvoja ja valmiuksia. Aktanttimallia hyödynnän kokonaisuutena luvussa 7 valtatarinoiden toimijoiden ja vallankäytön tarkastelussa.

Tämän aineiston valtatarinoissa lähettäjän rooli on keskeinen. Tarinan lähettäjää on tarkasteltu tarinan kertojan näkökulmasta. Valitsin näkökulmaksi tarinan kertojan, sillä se tuo esille kertojan kokemuksen valtatilanteesta. Lähettäjä antaa toiminnalle oikeutuksen, luo sille velvoitteen ja määrittää toiminnan arvopäämäärät sekä motivoi subjektin eli vallankäyttäjän tavoittelemaan objektia (Korhonen & Oksanen 1997, 57). Lähettäjä kuvaa samanaikaisesti tarinan lähtökohtaa, moraalia ja tapahtuman onnistumista. Se, kuka tarinoissa on lähettäjän roolissa ja millaisia arvopäämääriä hän edustaa antaa kuvan pyrkimyksistä. Lähettäjän roolin voi tarinoissa päätellä siitä, kun tarkastelee vallankäyttäjän toimintaa. Toiminnan voi velvoittaa vallankäyttäjää itse tai velvoittaja voi olla esimies, alaiset tai kollegat. Näissä valtatarinoissa osoittautuu paikkansa pitäväksi huomio, jonka Korhonen ja Oksanen (1997, 64) ovat tehneet aktanttimalliin liittyen: usein subjektin suhdetta objektiin leimaa velvoite, että jonkun on korjattava epäkohta ja subjekti lähetetään tehtävään. Tämän aineiston valtatarinoissa lähettäjän yleisenä päämääränä on saada joku tilanne korjattua tai muutettua paremmaksi. Lähes puolessa tarinoista lähettäjänä toimii haastateltava itse (21 tarinaa), loppuissa tarinoissa lähettäjänä on haastateltavan esimies (16) tai alaiset tai kollegat (10). Vallankäytön kohteena haastateltava on ollut 38 tarinassa, vallankäyttäjänä 6 tarinassa ja 3 tarinassa havainnoijan roolissa. Vallankäyttäjää itse ei siten aina ole samalla tarinan lähettäjällä.

Greimasin (1980) aktanttimallissa tarinan jännitteet perustuvat toiminnan modaalisiin määrittelyihin. Sivistyssanakirja (2003) kuvaa modaliteettia yksinkertaisesti suhtautumisen ilmaukseksi. Modaliteetit kuvaavat tarinoissa sekä haastateltavan, hänen esimiehensä ja alaistensa toimintaa ohjaavia tekijöitä haastateltavan kertomien tarinoiden kautta. Modaliteetit rakentavat siis kuvaa siitä, miten tarinan lähettäjä pyrkii päämääräänsä. Tarkastelen tässä Greimasin aktanttimallin modaliteetteja *tahtominen*, *voiminen*, *tietäminen* ja *täytyminen* valtatilanteen lähettäjän toimintaa ohjaavina tekijöinä. Modaliteetit kuvaavat samalla niitä odotuksia, joita valtatarinan lähettäjällä on tilanteessa. Kuvaan seuraavassa, miten haastateltava tuo esille valtatarinoissa niitä tekijöitä ja odotuksia, jotka ohjaavat lähettäjän toimintaa valtatilanteissa.

## 5.1 Odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät

### 5.1.1 Haastateltavan odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät

Kun tarinan lähettäjänä on haastateltava itse, kuvaa se tilannetta, jossa suurin kiinnostus ja joskus jopa huoli tilanteen etenemisestä on hänellä itsellään. Tarinoita, joissa haastateltava on lähettäjänä, on 21 eli lähes puolet tarinoista. Vallankäyttäjää voi näissä tarinoissa olla esimies, alainen, kollega tai haastateltava itse. Haastateltavan toimintaa lähettäjänä ohjaavat sekä halu vaikuttaa tilanteeseen (modaliteetti *tahtominen*) että sisäinen kokemus siitä, että asia on hoidettava (modaliteetti *täytyminen*). Kyse voi olla myös luottamuksesta mahdollisuuteen hoitaa tilanne (modaliteetti *voiminen*) tai tietoisuus siitä, miten tulisi toimia (modaliteetti *tietäminen*).

Haastateltavaa itseään tarinan lähettäjänä ohjaa modaliteetti *tahtominen* kahdeksassa tarinassa (tarinat 3, 11, 13, 15, 33, 38, 43, 44). *Tahtomista* kuvaaville tarinoille on yhteistä se, että ne kuvaavat aktiivista halua muuttaa tilannetta. Aktiivinen muuttamisen halu näkyy tarinoissa rajojen asettamisena (tarina 3), uhkaukseen vastaamisena (11), haluna tehdä henkilövalintapäätös oman alaisensa puolesta (13) ja palautteen antamisena ja vastaanottamisena (38, 43). *Tahtomista* voi näissä tarinoissa luonnehtia henkilökohtaiseksi haluksi saada oma tahtotila toteutumaan:



(33) ”Kun mua rupes se sitten nyppimään pikkuhiljaa ... mä lähdin sitä purkamaan sitten niin että mä soitin henkilöstöpäällikölle että jos tästä tulee jotakin palautteita niin tämmösen mä olen sitten tehnyt”. (H1, nainen, tarina 3)

Osassa tarinoita *tahtominen* ilmenee näyttämisen haluna. Näyttäminen kertoo aseman ja paikan osoittamisesta toisille tai halusta osoittaa oma mahdollisuus toimia. Näitä tarinoita on kolme. Ne kertovat siitä, miten haastateltava haluaa selvittää, onko esimiehen suhtautuminen häneen muuttunut (tarina 15), alainen osoittaa, ettei pidä annetusta palautteesta (33) ja miten kollega paljastaa kommentillaan suhtautumisen kollegoihin (44). Seuraavassa haastateltava kuvaa valtatarinan lähettäjänä tulkintaansa siitä, mikä mahdollistaa sen, että kollega kokee voivansa toimia niin kuin haluaa:

(34) ”Vallankäytön väline voi olla asennekin. Et kun sä oot tiettyssä positiossa sitten otat semmosen roolin pikemminkin, että aina vetää maton alta.” (H28, nainen, tarina 44)

Haastateltava näkee, että kollega pitää asemaansa sellaisena, että se antaa hänelle mahdollisuuden toimia haluamallaan tavalla. Lopputuloksena on negatiivinen vallankäyttö suhteessa muihin.

Haastateltavaa valtatilanteen lähettäjänä ohjaa näissä tarinoissa myös kokemus kyvystä ja mahdollisuudesta vaikuttaa tilanteeseen. Näitä tarinoita on viisi (tarinat 2, 16, 29, 31, 32) ja niissä toimintaa suuntaa modaaliteetti *voiminen*. Tarinat kertovat halusta löytää paikkansa esimies-alaissuhteessa tai suhteessa kollegoihin. Oman paikan löytymisen halu ilmenee tilanteissa, joissa esimies jätetään ryhmän ulkopuolelle (tarina 2), alainen kokee esimiehensä suhtautumisen muuttuneen kielteisemmäksi (16), kollegoiden välillä syntyy luottamus (29) ja esimies antaa palautteen aggressiivisesti (31, 32). *Voiminen* kuvastaa näissä tarinoissa tilannetta, jossa vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kokee kuitenkin voivansa toimia tilanteen muuttamiseksi. Esimerkkinä on tarina, jossa haastateltava haluaa selvittää, onko esimies muuttanut suhtautumistaan häneen kielteisemmäksi.

(35) ”Niin mä kysyin suoraan, että mulla on tämmönen tunne että sä et huoli mua. Mä en tiedä, mitä sä ajattelet musta.” (H6, mies, tarina 16)

Haastateltava näkee tilanteessa mahdollisuuden toimia ja parantaa suhdetta esimieheen ottamalla asian keskustelussa esille. Seurauksena on tilanteen selkiytyminen, joka voi olla lähtökohtana suhteen paranemiselle.

Haastateltavaa tarinan lähettäjänä ohjaa myös näkemys siitä, miten tilanteessa tulisi toimia. Modaliteettia *tietäminen* kuvaavat tarinat kertovat siitä, miten tieto ohjaa toimintaa. Näitä tarinoita on viisi (tarinat 4, 17, 22, 30, 35). Tietoisesta toiminnasta on kyse silloin, kun haastateltava tarinan lähettäjänä tunnistaa toimivansa lapsuudessa opitun mukaisesti (tarina 17) tai hyödyntävänsä tietoisesti esimiehen rutiineja oman työnsä helpottamiseksi (30). Tietämisen ”tuska” taas heijastuu siinä, että haastateltava kokee toimintaansa tulkittavan väärin (tarina 22). *Tietäminen* kuvastaa tietoisuutta tilanteen lähtökohdista. Seuraava esimerkki kertoo siitä, miten kesätyöntekijän työtä helpotti se, että tunsi esimiehensä tavan toimia:

(36) ”Mä opin, että mä huolehdin, että sen nipun ensimmäisessä kolmanneksessa ei ollut mitään epäselvää vaan hänen omat puumerkit. Ja sitten mä jemmaisin siihen seuraavaan kolmannekseen niitä mitä mä olin selvittänyt, mihin mä en halunnut enää palata. ... Mä käytin sitä valtaani minkä mä olin tavallaan huomannut. Niin sitten meni monta kasaa johon ei puututtu ensinkään. Ja se johtui siitä järjestyksestä.” (H13, mies, tarina 30)

Haastateltava kuvaa tarinassa, kuinka hän sopeutti oman toimintatapansa esimiehen toimintaan ja järjesti hyväksyttävät laskut järjestykseen, jonka mukaan käsittely sujui nopeimmin.

Kahdessa tarinassa *tietäminen* näyttäytyy uskomisen kautta. Uskomista voi luonnehtia luottamukseksi itseen ja muihin toimijoihin. Toisessa tarinassa esimies asettaa rajoja alaistensa toiminnalle suhteessa entiseen esimieheen (tarina 4). Toinen tarina kertoo siitä, miten vastuunjakoja muutettaessa alainen luottaa keskustelun jälkeen siihen, että muutokset toteutuvat oikeudenmukaisesti (tarina 35). Tästä kertoo seuraava esimerkki.

(37) ”En mä kokenut mitenkään tullee siinä vallankäytön kohteeksi, ja esimieheni olisi aivan hyvin voinut päättää, että toinen saa koko homman eikä mulle tule mitään. Niin musta se olisi ollut ihan käypä ratkaisu sekin sitten.” (H17, nainen, tarina 35)

Haastateltava kuvaa tarinassa, kuinka usko tilanteen selviämiseen perustui toisaalta luottamukseen esimieheen ja toisaalta siihen, että vastuunjaon lopputulos ei ollut haastateltavalle itselleen kuitenkaan kriittinen.

Haastateltavaa ohjaa tarinan lähettäjänä myös tunne siitä, että tilanne pitää tai se on pakko hoitaa. Tätä kuvastaa modaliteetti *täytyminen*. *Täytymistä* kuvaavat tarinat kertovat tarpeesta tai velvollisuudesta pitää kiinni omista oikeuksistaan. Näitä tarinoita on kolme (tarinat 5, 9, 45). Omista oikeuksista kiinni pitäminen ilmenee tarpeena puhdistaa oma maine (tarina 5) ja pettymyksenä nimityksessä ohittamisesta (9 ja 45). Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa tilannetta, jossa hänet ohitettiin nimityksessä:

(38) ”Jotenkin mä koin, että mulle olisi pitänyt kertoa ... Mutta senkin koen, että se olisi ollut oikeudenmukaista tarjota sitä paikkaa mulle.” (H2, nainen, tarina 9)

Haastateltava kuvaa, kuinka hänen mielestään nimitystilanne hoidettiin epäoikeudenmukaisesti; hänelle ei kerrottu siitä, että tehtävään oli valittu toinen henkilö, hänelle ei tarjottu avoinna olevaa tehtävää eikä muitakaan vastaavia tehtäviä. Epäoikeudenmukaiseksi koettu tilanne sai haastateltavan toimimaan aktiivisesti tilanteen selvittämiseksi.

Modaliteetit kuvaavat vaikutinta valttarinan lähettäjän pyrkimyksen taustalla. Pyrkimykset ilmenevät eri tavoin ja johtavat myös erilaisiin seurauksiin. Seuraava taulukko kokoo yhteen sen, mitkä tekijät haastateltavien itsensä kuvaamina suuntaavat heidän omaa toimintaansa valttarinnan lähettäjänä.

	<b>Tahtominen</b> (8 tarinaa)	<b>Täytyminen</b> (3 tarinaa)	<b>Voiminen</b> (5 tarinaa)	<b>Tietäminen</b> (5 tarinaa)
<b>Miten modaliteetti ilmenee</b>	Halu toteuttaa oma tahto, näyttämisen halu	Oikeuksista kiinni pitäminen	Mahdollisuus muuttaa tilannetta	Tietoisuus tilanteen lähtökohdista
<b>Seuraus</b>	Tilanteen selviäminen	Tilanteen selviäminen	Tilanteen selviäminen	Luottamus onnistumiseen

*Taulukko 6.* Haastateltavan toimintaa suuntaavat tekijät

Yhteenveto kertoo, että haastateltavan toimintaa ohjaavat tilanteesta riippuen eri modaliteetit. Haastateltavaa toimintaa voi ohjata halu toteuttaa oma tahto tai halu näyttää, oikeuksista kiinni pitäminen, mahdollisuus muuttaa tilannetta tai tietoisuus tilanteen lähtökohdista ja pyrkimyksistä. Haastateltava kuvaa omia pyrkimyksiään modaliteettien kautta myönteisinä ja perusteltuina. Toiminnallaan haastateltava kuvaa pyrkivänsä valttarinnassa ennen kaikkea tilanteen selvittämiseen ja luottavansa onnistumiseen.

### 5.1.2 Haastateltavien henkilöiden esimiesten odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät

Haastateltavat kuvasivat tarinoiden kautta myös sitä, miten he kokivat esimiehensä toiminnan valtatilanteissa. Näissä tarinoissa esimies toimii samalla sekä tarinan lähettäjänä (tilanteen onnistumisen ja arvopäämäärän määrittelijänä sekä oikeutuksen antajana) että vallankäyttäjänä. Tarinoita on yhteensä 16. Näissä valttarinoissa haastateltavien henkilöiden esimiesten toimintaa lähettäjänä ohjaavat modaliteetit *täytyminen* (joka samalla kuvaa myös velvollisuuksia), *voiminen* (joka samalla kuvaa myös asemaan liittyviä annettuja toimintamahdollisuuksia), *tahtominen* (joka ilmenee näyttämisenä) ja *tietäminen* (joka ilmenee kokemuksen kautta syntyneenä oppimisena).

Haastateltavan esimiestä tarinan lähettäjänä ohjaa ensinnäkin velvollisuus saada asiat sujumaan tavoitteen mukaisesti. *Täytyminen* haastateltavan esimiestä ohjaavana modaliteettina liittyy tarinoihin, jotka kertovat siitä, miten itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva haastateltava tuntee joutuvansa alistumaan esimiehen tekemiin muutoksiin. Näitä tarinoita on seitsemän (tarinat 10, 18, 36, 39, 40, 41, 45). Yksi näistä tarinoista poikkeaa muista siinä, että se kertoo, kuinka haastateltava kiittolisena saamastaan arvostuksesta vie esimiehensä muutostoiveita eteenpäin (tarina 40). Tilanteita, joissa haastateltava kokee joutuvansa alistumaan muutokseen, ovat työsuhteen päättäminen (tarina 6), organisaation muutokseen sopeutuminen (18, 36, 45), yhdessä tehdyn päätöksen yksipuolinen muuttaminen (39) ja käsky toimia vastoin virallisia ohjeita (41). Seuraava esimerkki kertoo siitä, miten esimies odottaa, että tehtyä päätöstä noudatetaan, mutta haastateltava haluaisi kuitenkin itse tehdä päätöksen eikä olla päätöksenteon kohteena:

(39) ”Mutta en tarkoita sitä, että mä oisin ollut sillonkaan sitä mieltä, että tää on aivan väärin, vaan mä oon niin hirveen itsepäinen, niin että mä en halua, että kukaan päättää mun puolesta sen.” (H9, nainen, tarina 18)

Haastateltava kuvaa, miten tuntee joutuvansa alistumaan ollessaan päätöksenteon kohteena, vaikka ymmärtääkin muutoksen taustat ja kokee ratkaisut toimiviksi.

Haastateltavan henkilön esimiestä tarinan lähettäjänä ohjaa myös tahto saada oma tavoite toteutumaan. *Tahtomista* ja *täytymistä* toimintaa ohjaavina tekijöinä erottaa se, että modaliteettia *täytyminen* kuvaa näissä tarinoissa velvoite saada tilanne ratkaistua, kun taas *tahtominen* ilmenee vuorovaikutustyylin, näyttämisen kautta.

Näistä neljästä *tahtomista* kuvaavassa tarinassa (tarinat 6, 12, 19, 37) näyttäminen kuvaa haastateltavan henkilön esimiehen toimintatapoja, jotka haastateltava kokee paikan ja aseman osoittamiseksi. Näyttäminen tapahtuu palkitsemisena, jonka haastateltava kokee hiljaiseksi ostamisena (tarina 6), uhkailuna (12), esimiesaseman nojalla päätöksen tekemisenä (19) ja negatiivisen palautteen antamisena (37). *Tahtominen* näyttämisenä muistuttaa näissä tarinoissa läheisesti positioinnin käsitettä. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(40) ”No Jukka, mutta kun mä oon sun esimies, niin tehdään niinku mä sanon.”  
(H10, mies, tarina 19)

Haastateltava kuvaa, kuinka ristiriitatilanteessa hänen esimiehensä ratkaisi tilanteen asemansa perusteella ja päätti, kuinka toimitaan. Päätöksen esimies teki yksipuolisesti. Juuri yksipuolinen päätöksenteko herättää usein kokemuksen joutumisesta alistumaan.

Haastateltavan henkilön esimiestä tilanteen lähettäjänä ohjaa myös kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa tilanteeseen. Tätä kuvaa modaliteetti *voiminen*. *Voiminen* modaliteettina liittyy tilanteisiin, joissa haastateltavan esimies ohjaa muita toimimaan haluamallaan tavalla. *Voiminen* kuvastaa samalla haastateltavan henkilön esimiehen luottamusta siihen, että hän etenee tilanteessa oikein. Tarinoita on neljä (tarinat 7, 21, 28, 42). Niissä esimies käyttää asemaansa hyödyksi hankalan tilanteen hoitamisessa laittamalla haastateltavan hoitamaan tilanteen (tarina 7) ja määrittelemällä, miten haluaa muiden toimivan (21, 28, 42). Seuraava esimerkki kertoo yrityskulttuurista, jossa toisaalta sallitaan itsenäinen toiminta ohitse sovittujen päätösten, mutta jossa kuitenkin lopulta päädytään toiminaan yhteisellä tavalla.

(41) ”Koska ne on kuitenkin pääsääntöisesti äärimmäisen fiksuja päätöksiä, niin niihin sitoudutaan, mutta se polku on monesti tavattoman pitkä.” (H28, nainen, tarina 42)

Haastateltava kuvaa, miten liika itsenäisyyden salliminen pidentää yhteisten tavoitteiden saavuttamisen aikaa. Esimiehet kuitenkin luottavat siihen, että viime kädessä kaikki toimivat johdon päätösten mukaisesti.

Haastateltavan esimiestä tarinan lähettäjänä ohjaa myös modaliteetti *tietäminen*. Tietämistä kuvaavassa tarinassa haastateltava oppii esimieheltään oman

kokemuksensa kautta mielestään hyvän tavan toimia konfliktitilanteessa (tarina 20). Tarinassa käytetty keino on ohjata toista pohtimaan itse sitä, onko toiminut tilanteessa yrityksen ja oman tehtävänsä edellyttämällä tavalla. Seuraava esimerkki kuvaa, miten esimiehen antama esimerkki voi jäsentyä jälkikäteen tietoiseksi toimintatavaksi:

(42) ”Tällä vallankäytöllä minä sinänsä ehkä opin kaikista eniten. Mä olen käyttänyt sitä miljoona kertaa itse kun joudun esimerkiksi esimiehenä konfliktitilanteeseen, juupas-eipäs –tilanteeseen.” (H10, mies, tarina 20)

Seuraava taulukko kuvaa, mitkä haastateltavien kuvaamat tekijät suuntaavat haastateltavan henkilön esimiehen toimintaa valtatilanteen lähettäjinä:

	<b>Tahtominen</b> (4 tarinaa)	<b>Täytyminen</b> (7 tarinaa)	<b>Voiminen</b> (4 tarinaa)	<b>Tietäminen</b> (1 tarina)
<b>Miten modaliteetti ilmenee</b>	Näyttäminen	Ohjaaminen	Aseman hyödyntäminen	Esimerkin antaminen
<b>Seuraus</b>	Alistuminen	Alistuminen	Suostuminen	Oppiminen

*Taulukko 7.* Haastateltavien henkilöiden esimiesten toimintaa suuntaavat tekijät

Haastateltavat kuvaavat, että heidän esimiestensä toimintaa ohjaavat modaliteetit ovat sisällöllisesti erilaisia kuin haastateltavien omaa toimintaa ohjaavat modaliteetit. Esimiehiä toiminnan oikeuttajina ja päämäärän asettajina kuvataan yksiulotteisempina ja kielteisempinä kuin haastateltavien omasta toiminnasta kertovissa tarinoissa. Toiminnan ja vallankäytön seuraus kuvataan usein kielteisenä; esimies osoittaa ”kuka kukin on” tai haastateltava kokee joutuvansa suostumaan ja tai jopa alistumaan esimiehen odotuksiin. Modaliteetit (*tietämistä* lukuun ottamatta) paljastavat, että esimiehen pyrkimys vaikuttaa alaisen toimintaan koetaan usein kielteisesti.

### 5.1.3 Alaisten ja kollegoiden odotukset ja toimintaa suuntaavat tekijät

Haastateltavat kuvasivat tarinoissa myös näkemyksensä alaisen ja kollegoiden toimintaa ohjaavista tekijöistä. Tarinat, joissa lähettäjänä, toiminnan ja tilanteen oikeuttajana ja arvopäämäärien määrittelijänä ovat haastateltavan alaiset tai kollegat,

kertovat tilanteista, joissa he näyttävät omaa valtaansa määrittelemällä, miten asiat tulisi hoitaa tai osoittavat, että tilanteen muista osallisista ei välitetä. Näissä 10 tarinassa vallankäyttäjinä voivat olla kollegat, alaiset, esimies tai haastateltava itse esimiehen roolissa. Aktiiviselle muutoksen ajamiselle luo otollisen tilan mahdollisuus toimia (*voiminen*), näyttämisen halu (*tahtominen*) tai usko omiin näkemyksiin (*tietäminen*). Alaisia ohjaa siis luottamus mahdollisuuteen toimia. Lähettäjän roolissa he velvoittavat silloin esimiestä ratkaisemaan tilanteen. Sen sijaan alaisten toimintaa ei ohjaa modaliteetti *täytyminen*, joka kuvataan yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi silloin, kun toiminnan lähettäjänä ja oikeuttajana on haastateltava itse, tai kun kuvataan esimiesten toimintaa.

Modaliteetti *voiminen* ilmentää alaisten luottamusta siihen, että tilanteessa on mahdollisuus vaikuttaa vallankäyttäjän toimintaan. Nämä viisi tarinaa (tarinat 1, 8, 14, 24, 29) kuvaavat tilanteita, joissa vallankäyttäjä pyrkii välttämään vaikean tilanteen hoitamista ja tilanteita, joissa tapahtuu ohittamista. Vaikeita tilanteita vältetään siirtämällä vastuu päätöksistä ja valinnoista muille. Tarinat kertovat työyhteisön yksittäisen jäsenen syyllistämisestä (tarina 8) ja vastuun siirtämisestä muille henkilövalinnasta ilmoitettaessa (tarina 24). Esimerkkinä on tarina, jossa kollegat olivat helpottuneita siitä, että esimies löysi tilanteeseen kaikille mieleisen syyllisen:

(43) ”Ja sitten oltiin tyytyväisiä, että voitiin osoittaa sormella, että se oli toi.”  
(H2, nainen, tarina 8)

Esimies oli johtanut työyhteisöä pelolla ja halusi selvittää, kuka oli työyhteisön yhdessä lähettämän ylitöiden korvauksia koskevan vetoomuksen takana. Kollegat olivat tyytyväisiä, kun esimies nimesi yhden syylliseksi ja jätti muut rauhaan. Työyhteisö koki olevan yrityskulttuurisesti sallittua, ettei tarvitse seistä yhteisesti sovitun takana.

Esimerkkinä ohittamisesta ovat tilanteet, joissa alaiset hakevat esimiehestä välittämättä kannan asiantuntijayksiköstä (tarina 1) tai harkitsevat joka kerran erikseen, korjaavatko esimiehen virheet (25). Yksi tarina kertoo tilanteesta, jossa esimies haluaa päättää puheenaiheet vapaa-ajallakin (14). Samalla kun tarinat kertovat ohittamisesta ne kertovat myös siitä, että ohittaminen koetaan yrityskulttuurissa sallituksi. Seuraava esimerkki kertoo, miten alaiset ohittavat esimiehen:

(44) ”Niin siinä samassa yksi tiimiläinen soitti asiantuntijalle ja sieltä sanottiin että voi, että tehkää vaan. No mä otin sitten puhelun ja sanoin sitten, että antakaa sitten virallista kautta tieto, että me esimiehetkin tiedetään mitä tehdä.” (H1, nainen, tarina 1)

Haastateltava koki alaistensa ohittavan hänet, kun he eivät uskoneet hänen ohjettaan vaan soittivat asiantuntijayksikölle. Kun haastateltava esimiehen roolissa lähti selvittämään asiaa, ei asiantuntijayksikön mielestä ollut mitenkään ongelmallista, että he olivat ohjeistaneet henkilöstön toisin kuin esimiehet.

Alaisten toimintaa tilanteen lähettäjänä ohjaa myös usko siihen, että he tietävät miten esimiehen tulisi tilanteessa toimia. Tästä kertoo modaaliteetti *tietäminen*. Näitä tarinoita on 3 (tarinat 23, 26, 47). Esimerkki kuvaa tilannetta, jossa alainen uskoo olevansa oikea valinta uuteen tehtävään ja painostaa esimiestä valitsemaan hänet. Seuraava esimerkki kuvaa, että haastateltava tekee kuitenkin oman valintansa.

(45) ”Ei tarkoita sitä, etteikö häntä viedä eteenpäin, mutta ei nyt tässä vaiheessa. Se voi tapahtua muutaman kuukauden kuluttua, mutta ei nyt.” (H11, nainen, tarina 23)

Esimerkkinä oleva tarina tuo esille, miten tietoisuus tilanteesta ja näkemys tulevaisuudesta ohjaavat sekä esimiehen että alaisen toimintaa. Tarina kertoo samalla siitä, että usko omaan näkemykseen siitä, miten tulee edetä, on yksi tapa yrittää välttää muiden vaikuttamisyrietykset.

Kahdessa muussa tarinassa *tietäminen* näyttäytyy uskomisena. Toinen tarina (26) kertoo tilanteesta, jossa yksi alainen sanoo puhuvansa kaikkien puolesta. Toinen tarina kertoo miten kollegan kommentti paljastaa yrityskulttuurisen ilmiön (tarina 47). Molemmat tarinat kuvaavat sitä, miten alainen tai kollega valtatilanteen lähettäjänä uskoo niihin käsityksiin, joita kertoo toisille. Esimerkissä haastateltavan kollega ilmaisee tyytyväisyytensä siitä, että hänelle tärkeää asiaa vie nyt eteenpäin miesjohtaja, ei naispäällikkö:

(46) ”Kyllä se on nyt hyvä, että se Heikki rupesi siitä puhumaan, että niin kauan kun näistä asioista puhuu pikkupäälliköt ja naiset tässä ryhmässä niin niille ei tapahdu mitään.” (H28, nainen, tarina 47)

Kommentillaan haastateltavan kollega paljastaa uskomuksensa siitä, miten hän uskoo organisaatiossa suhtauduttavan naisiin ja päällikköihin.



Alaisten toimintaa lähettäjinä ohjaa myös tahto näyttää oma asema. Tätä kuvastaa modaliteetti *tahtominen* ja näitä tarinoita on kaksi (tarinat 27, 34). Ensimmäinen esimerkki havainnollistaa näyttämisen halua. Tarina kertoo siitä, miten alaiset haluavat vaihtaa esimiehensä ja lähtevät aktiivisesti ajamaan asiaa (tarina 34). Samalla tiimi näyttää omaa koettua valtaansa sekä omalle esimiehelleen että tämän esimiehelle:

(47) ”Varsinkin jos alaiset on sitä mieltä että esimies on epäpätevä tai jotain tämän tyyppistä, niin siitä helposti lähtee semmonen huhumylly ja negatiivinen kierre, joka niin kuin mustamaalaa sitä esimiestä ... Ja sitten tietysti mun pitää miettiä että ketä mä uskon.” (H17, nainen, tarina 34)

Tarinassa haastateltavalle, joka on tarinan esimiehen esimies, annetaan tilanteen ratkaisijan rooli. Yksiselitteistä ratkaisua ei kuitenkaan ole, koska kaikilla osapuolilla on oma näkemyksensä tilanteesta. Toisessa esimerkissä alaiset antavat myönteistä palautetta esimiehensä toiminnasta (tarina 27). Alaiset rakentavat näin hyvää yhteistyösuhdetta esimiehensä kanssa:

(48) ”Yksi tiimiläinen sanoi, että kyllä me varmasti pystytään, mutta suuri merkitys on esimiehellä. Kyllä sillä on vaikutusta siihen mitä me on saavutettu, miten minä olen esimiehenä toiminut. Musta se oli niin suuri kiitos et sen parempaa kiitosta ei pysty saamaan.” (H11, nainen, tarina 27)

Palautteen antaminen on tietoinen valinta. Antamalla myönteistä palautetta esimiehelleen alaiset vahvistavat sen, että esimies on heidän mielestään valinnut oikean toimintatavan.

Seuraava taulukko kuvaa, mitkä haastateltavien kuvaamat tekijät suuntaavat alaisten toimintaa valtatilanteen lähettäjinä:

	<b>Tahtominen</b> (2 tarinaa)	<b>Täytyminen</b> (ei tarinoita)	<b>Voiminen</b> (5 tarinaa)	<b>Tietäminen</b> (3 tarinaa)
<b>Miten modaliteetti ilmenee</b>	Oman vallan näyttäminen	-	Vallankäyttöön vaikuttaminen	Vahva usko omiin käsityksiin
<b>Seuraus</b>	Positiointi	-	Mahdollisuus toimia oman näkemyksen mukaan	Omien näkemysten vahvistuminen

*Taulukko 8.* Alaisten toimintaa suuntaavat tekijät haastateltavien kuvaamina

Alaisten ja kollegoiden toimintaa valtatilanteiden lähettäjinä ohjaavat haastateltavien kertomissa tarinoissa tahto saada tilanteet ratkaistua itselle mieluisalla tavalla ja tahto näyttää oma valta. Haastateltavat kuvaavat, että alaiset ja kollegat näkevät itsensä ikään kuin tilanteen tuntijoina, jotka tietävät, miten olisi hyvä edetä ja luottavat siihen, että ovat oikeassa. Toiminnan seurauksena he osoittavat, mikä on kunkin työyhteisön jäsenen ”paikka” ja kuinka tulisi toimia. Toiminta vahvistaa samalla uskoa siihen, että omat näkemykset ovat oikeassa ja että toiminta on hyväksyttyä.

Alaisten ja kollegoiden toimintaa ei ohjaa modaliteetti *täytyminen*. He eivät siten näissä valttarinoissa koe velvoitetta saada olemassa olevaa tilannetta muutetuksi. Velvollisuus toimia ohjaa sen sijaan haastateltavaa itseään ja muita tarinoissa kuvattuja esimiehiä. Sen sijaan muut modaliteetit toiminnan lähtökohtina ovat yhteisiä tarinan lähettäjistä riippumatta.

## 5.2 Arvot ja valtatilanteissa tarvittavat valmiudet

### 5.2.1 Arvot

Valttarinoiden arvot kuvaavat haastateltavan näkemystä siitä, mitä valtatilanteen lähettäjä pitää tärkeänä ja mihin toiminnalla olisi hyvä pyrkiä. Valtatarinoissa esille nousevat arvot ovat hallinta (18 tarinaa), vaikuttaminen (11 tarinaa), hyvät ihmissuhteet (10 tarinaa) ja oikeudenmukaisuus (8 tarinaa). Arvojen sisältöjen painotukset ovat hieman erilaisia riippuen siitä, kuvaako haastateltava omia, esimiehensä vai alaistensa ja kollegoidensa arvoja valtatilanteen lähettäjinä. Arvot tulevat tarinoissa ilmi kun tarkastelee, mitä tarinan lähettäjä näyttää arvostavan tilanteessa, mitä hän pitää tilanteessa oikeuksina ja velvollisuuksina (ks. Harré & van Langenhove 1999) ja millaisen toiminnan hän näkee edesauttavan pyrkimyksiään tilanteessa. Siten valttarinoiden arvoja voi kuvata moraaliarvoiksi (ks. Helkama 2009). Kuvaan seuraavassa tarkemmin valttarinoiden lähettäjien arvoja.

Arvossa *hallinta* yhdistyy pyrkimys säilyttää tilanteen ja oman itsen hallinta. Haastateltava itse valttarinan lähettäjänä arvostaa sitä, että voi tehdä päätökset itse (tarinat 3, 11, 13, 38 ja 43). Kun tarinan lähettäjänä on haastateltavan esimies,

kuvataan hänen arvostavan sekä ohjeiden mukaista toimintaa, tilanteen hallintaa että pärjäämistä (tarinat 6, 10, 12, 18, 19, 36, 37, 39, 40, 41, 46). Alaisten kuvataan arvostavan tilanteen hallintaa (tarinat 26, 47).

*Arvo vaikuttaminen* perustuu tahtoon saada muutoksia aikaan ja näkemykseen siitä, että itsellä on annettavaa muutostilanteisiin. Haastateltava itse tarinan lähettäjänä arvostaa vaikuttamista omiin toimintaedellytyksiin (tarinat 4, 17, 22, 30, 35). Haastateltava kuvaa esimiehensä arvostavan tarinan lähettäjänä vaikuttamista organisaatiolle sopivan toimivan toimintatavan löytämiseen (tarina 20). Alaisten kuvataan tarinan lähettäjänä arvostavan sitä, että he voivat toimia oman käsityksensä pohjalta (tarinat 1, 14, 23, 25, 34).

*Hyvien suhteiden* arvostuksessa näkyy pyrkimys huomioida toiset ihmiset ja suhteet, ja tarve muuttaa vallitsevaa tilannetta sellaiseksi, että suhteet muihin toimivat. Haastateltava itse tarinan lähettäjänä arvostaa sitä, että hän voi kokea toimivansa yhteisössä, jonka vuorovaikutussuhteita voi kuvata hyviksi (tarinat 2, 16, 29, 31, 32). Haastateltava kuvaa esimiehen arvostavan tarinan lähettäjänä tilanteen hyvää hoitamista suhteiden kannalta (tarinat 7, 21, 28, 42). Alaisten kuvataan tarinan lähettäjänä näkevän hyvien suhteiden ylläpitämisen esimiehen tehtävänä, joka konkretisoituu hyvänä johtamisena (tarina 27).

Arvossa *oikeudenmukaisuus* yhdistyvät oikeudenmukainen kohtelua ja pyrkimys pitää kiinni omista oikeuksista. Haastateltava itse lähettäjän roolissa kuvaa arvostavansa oikeudenmukaista toimintaa ja kohtelua (tarinat 3, 9, 15, 33, 44, 45). Alaisten kuvataan arvostavan tarinan lähettäjänä vääryyksien oikaisemista ja asiallista kohtelua (tarinat 8, 24). Tämän aineiston valttarinoiden mukaan esimiesten ei nähdä arvostavan oikeudenmukaisuutta. Tämä havainto on yhdenmukainen tarinoiden modaliteetteihin liittyvän havainnon kanssa, jossa haastateltavat tulkitsevat helposti esimiehensä toiminnan negatiivisesti niissä tilanteissa, joissa esimies odottaa heiltä muutoksia.

Yhteenveto valttarinoiden arvoista ja lähettäjän toimintaa ohjaavista modaliteeteista on alla olevassa taulukossa. Kun arvona on hallinta, ohjaa lähettäjän toimintaa *tahtominen* (tarinat 3, 6, 11, 12, 13, 19, 37, 38, 43), *täytyminen* (10, 18, 36, 39, 40, 41, 46) ja *tietäminen* (26, 47). Arvoa vaikuttaminen ohjaavat *tietäminen* (tarinat 4, 35, 17, 22, 30, 20, 23), *voiminen* (1, 14, 25) ja *tahtominen* (34). Arvoa hyvä suhde ohjaavat modaliteetit *voiminen* (tarinat 2, 7, 16, 21, 28, 29, 31, 32, 42) ja

*tahtominen* (27). Oikeudenmukaisuutta ohjaavat modaliteetit *täytyminen* (tarinat 5, 9, 45), *tahtominen* (15, 33, 44) ja *voiminen* (8, 24).

ARVO	Hallinta	Vaikuttaminen	Hyvä suhde	Oikeudenmukaisuus
<b>Arvon sisältö</b>	Päätöksenteko Tilanteen hallinta Pärjääminen	Omiin toiminta-edellytyksiin vaikuttaminen Organisaation toimintaan vaikuttaminen Oman käsityksen mukainen toiminta	Hyvä työyhteisö Tilanteen hyvä hoitaminen Hyvä johtaminen	Oikeudenmukainen toiminta Asiallinen kohtelu
<b>Mikä suuntaa toimintaa</b>	Tahtominen Täytyminen (Tietäminen)	Tietäminen Voiminen (Tahtominen)	Voiminen (Tahtominen)	Täytyminen Tahtominen (Voiminen)

*Taulukko 9.* Valtatarinoiden arvot ja niitä ohjaavat modaliteetit

Kun valtatarinoiden lähettäjien arvona on hallinta, ohjaa heidän toimintaansa tahto ja sisäinen ”pakko” vaikuttaa tilanteeseen. Kun valtatarinoiden lähettäjien arvo on vaikuttaminen, ohjaa heidän toimintaansa oma tieto ja kokemus voimisesta, eli tunne siitä että tilanteessa on mahdollisuus toimia ja tietää kuinka olisi hyvä edetä. Kun lähettäjien arvona on hyvä suhde esimiehen ja alaisten kanssa, ohjaa heidän toimintaansa kokemus siitä, että voi saavuttaa hyvät suhteet työyhteisössä. Kun lähettäjien arvona on oikeudenmukaisuus, ohjaa heidän toimintaansa sisäinen velvollisuuden tunne ja tahto saada asiat oikeudenmukaiseen ratkaisuun. Omien arvojen tunnistaminen ja niiden yhteys toimintaa suuntaavina tekijöinä on tärkeä tekijä johtamisessa ja sitä kautta koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä.

## 5.2.2 Odotukset valmiuksista

Tarkastelen seuraavassa valtatarinoiden kuvaamassa maailmassa odotettuja valmiuksia, ja tarkastelen sitten arvojen ja valmiuksien liittymistä toisiinsa. Haastateltava kuvaa tarinoiden kautta eri osapuolten odotuksia, jotka kohdistuvat esimieheen riippumatta siitä, koetaanko esimies tilanteessa vallankäyttäjäksi vai vallankäytön kohteeksi. Valmiudet voidaan nähdä odotuksina niistä taidoista, joilla esimiehen uskotaan ratkaisevan tilanteen odotusten mukaisesti. Valmiudet ovat siten eri työyhteisön jäsenten keskijohtoon kohdistamia odotuksia. Olen yhdistänyt eri tarinoissa esille nousevat odotukset valmiuksista ja nimennyt ne niitä parhaiten

yhdistävän valmiuden mukaan. Kuvaukset odotuksista ovat siten syntyneet tarinoiden aktanttianalyysin perusteella.

*Haastateltava* odottaa itseltään esimiehenä valtatilanteissa jämäkkyyttä, perusteluja ja kykyä antaa palautetta ja toimia eri tilanteissa. Nämä ilmenevät tarinoissa odotuksina oma-aloitteisuudesta ja rohkeudesta, jämäkkyudesta viedä asioita eteenpäin, muiden osallistamisesta päätöksentekoon ja linjakkaasta toiminnasta (tarinat 3, 10, 11, 13, 18, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 46), tahdosta ratkaista tilanteet, uskosta siihen että asiat selviävät, kyvystä olla oma itsensä ja rohkeudesta toimia (tarinat 2, 16, 29, 31 ja 32), suoraan puhumisesta, kyvystä asettaa rajat ja toimia, perustelemisesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja kyvystä sopeuttaa oma toiminta tilanteeseen (tarinat 4, 17, 22, 30, 35), sitkeydestä ja rauhallisuudesta, halusta perustella, palautteen antamisesta ja vaikuttamisesta sekä valmiudesta varautua yllätyksiin ja tilanneherkkyydestä (tarinat 3, 9 ja 45).

Haastateltava kuvaa tarinoiden kautta *alaisten* odottavan esimieheltä rohkeutta toteuttaa muutokset, arvostamista, linjakasta toimintaa ja tilanneherkkyyttä. Nämä ilmenevät tarinoissa odotuksina rohkeudesta toimia (tarinat 26, 47), linjakkaasta toiminnasta, muutostilanteiden toteuttamisesta ja tilanneherkkyydestä (tarinat 1, 14, 23, 25, 27, 34) sekä välittämisestä ja kyvystä sietää pettymyksiä (tarinat 8, 15, 24, 33, 44).

Haastateltava kuvaa tarinoiden kautta *esimiesten* odottavan esimiesalaisiltaan asioihin tarttumista, rohkeutta toimia, oman roolin hyväksymistä ja halua tehdä yhteistyötä. Nämä ilmenevät tarinoissa odotuksina tilanteisiin ja asioihin tarttumisesta, rohkeudesta toimia, erilaisuuden hyväksymisestä ja sovitun mukaan toimimisesta (tarinat 6, 12, 19, 37), kyvystä totella, oman roolin hyväksymisestä ja halusta tehdä yhteistyötä (tarinat 7, 21, 28 ja 42) sekä uuden oppimisesta (tarina 20).

Tämän aineiston valttarinat kuvaavat maailmaa, jossa tarvitaan erilaisia valmiuksia riippuen siitä, kuka on lähettäjä eli tilanteen päämäärien ja oikeutuksien määrittelijä. Tämä kertoo siitä, että eri osapuolilla (haastateltavalla itsellään esimiehenä, hänen esimiehellään ja alaisillaan) on erilaiset odotukset ja näkemykset siitä, miten tilanteessa tulisi toimia ja millaisilla valmiuksilla siinä pärjää. Odotuksia valmiuksista voi tarkastella myös suhteessa tarinan lähittäjän arvoihin. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto arvoista ja odotetuista valmiuksista:

	Hallinta	Vaikuttaminen	Hyvä suhde	Oikeudenmukaisuus
<b>Keskeiset valmiudet arvon toteuttamisessa</b>	Rohkeus toimia Sovitun toteuttaminen Osallistaminen	Tilanneherkkyys Rohkeus toimia Uuden oppiminen	Oman roolin hyväksyminen Tahto ratkaista asiat Kyky arvostaa	Sitkeys ja rauhallisuus Halu perustella ja antaa palautetta Muutosten toteuttaminen

Taulukko 10. Valtatarinoiden arvojen toteuttamisessa tarvittavat valmiudet

Kun arvona on hallinta, tarvitaan valtatilanteissa rohkeutta toimia, sovitun toteuttamista ja muiden osallistamista päätöksentekoon. Kun vallankäyttäjän toimintaa ohjaavana arvona on vaikuttaminen, tarvitaan tilanneherkkyyttä, rohkeutta toimia ja uuden oppimista. Kun arvona vallankäyttötilanteessa on saavuttaa hyvä suhde esimiehen ja alaisten kanssa, tarvitaan oman roolin hyväksymistä, tahtoa ratkaista asiat ja kykyä arvostaa muita. Kun vallankäyttäjän arvona on oikeudenmukaisuus, tarvitaan sitkeyttä ja rauhallisuutta, halua perustella ja antaa palautetta sekä muutosten toteuttamista. Yhteenvedon perusteella voi todeta, että hallintaa ja vaikuttamista arvoina yhdistää rohkeus toimia ja hyviä suhteita ja oikeudenmukaisuutta yhdistää ratkaisujen toteuttaminen. Valtatarinoiden kuvaamassa maailmassa odotetaan esimieheltä siten erityisesti rohkeutta toimia ja toteuttaa muutokset.

### 5.3 Yhteenvedo vallankäyttöä suuntaavista tekijöistä

Valtatarinat kertovat valtatilanteiden moraalista, päämääristä ja niitä ohjaavista tekijöistä. Analyysin perusteella voi havaita, että vallankäyttäjän arvot (hallinta, vaikuttaminen, hyvät suhteet ja oikeudenmukaisuus) ja toimintaa suuntaavat modaliteetit (*täytyminen, tahtominen, tietäminen ja voiminen*) liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ohjaavat vuorovaikutuksen etenemistä. Tarinoiden kuvaamat odotukset valmiuksista ja niiden analysointi puolestaan kertovat siitä, että haastateltavan omat, hänen esimiehensä ja alaistensa odotukset haastateltavan toiminnalle esimiehenä poikkeavat toisistaan.

Valtatarinoiden aktanttianalyysin perusteella modaliteettien sisällöt painottuvat eri tavoin riippuen siitä, toimiiko tarinan lähettäjänä haastateltava itse, hänen alaisensa tai kollegansa vai hänen esimiehensä. Kun haastateltava kuvaa tarinassa

omaa toimintaansa, kuvaa hän *tahtomista* oikeutettuna oman tahdon toteuttamisena ja positiivisena näyttämisen haluna. Kun haastateltava kertoo esimiehestään tai alaisistaan, kuvaa hän *tahtomista* negatiivisena paikan tai oman vallan näyttämisenä. *Täytyminen* näyttäytyy haastateltavan omassa toiminnassa oikeutettuna oikeuksista kiinni pitämisenä, kun taas esimiehen toiminnassa on kyse negatiivisesta toisten ohjaamisesta. *Voiminen* (mahdollisuus toimia tilanteessa) ilmenee haastateltavan toiminnassa positiivisena mahdollisuutena muuttaa tilannetta. Kun haastateltava kuvaa esimiehensä toimintaa modaliteetin *voiminen* kautta, on hänen mielestään kyse esimiehen osin väärästäkin luottamuksesta siihen, mikä on oikea toimintatapa. Alaisten ja kollegoiden kohdalla taas on kyse väärät asiat sallivasta yrityskulttuurista. *Tietämisen* haastateltava kuvaa näissä valtarinoissa neutraalina ilmiönä, johon ei liity vahvoja tunteita ja joka on lähettäjistä riippumatta hyvin samankaltainen ilmiö. *Tietämiseen* liittyy usko siihen, että toimii oikein.

Valtarinoiden modaliteetteja tulkittaessa on otettava huomioon, että haastateltavan on helpompi kuvata omaa toimintaansa monipuolisemmin kuin muiden toimijoiden. Lisäksi haastateltava on ymmärtäväisempi omia vaikuttimiaan kohtaan kuin muiden vaikuttimia kohtaan. Edellä kuvattu pyrkimys nähdä oma toiminta myönteisessä valossa on yhteneväinen sosiaalispsykologisten teorioiden kanssa, joissa keskeistä inhimillisessä toiminnassa on itsesuojaus ja oman toiminnan oikeutetuksi kokeminen. Tämän aineiston valtarinoiden lähettäjien ja modaliteettien analyysi tuo esille myös valtarinoiden yhden yhteisen piirteen: esimiehen ja alaisen toiminta ja intressit tulkitaan helposti negatiivisesti silloin, kun ne kohdistuvat haastateltavaan muutospyrkimyksillä. Itseen kohdistuva toive tai ohje muuttaa jotakin saa aikaan sen, että toiveen tai ohjeen esittäjä nähdään tavanomaista negatiivisemmin ja yksilotteisempina toimijana.

Esimiehen toimintaa voivat ohjata myös velvoitteet ja lupaukset. Esimerkiksi Hietikko (2008) toteaa tutkimuksessaan vallankäytöstä teoksessa Taru Sormusten Herrasta, että tällaisia johtajaan itseensä vaikuttavia tahoja ovat johtajan omat esimiehet, toimintaympäristö, tilanne sekä alaiset. Eri tahot voivat ohjata lupauksen (palkkio suorituksesta) ja velvoitteiden (jonkun tapahtuman estäminen) kautta. Tasapainoisessa johtamisessa nämä molemmat muodot ovat esillä. Hietikko kuitenkin toteaa, että velvoittavan vallan täydellinen puute vääristää selvästi johtamiskäyttäytymistä. Hän viittaa teoksen kahden arkkityyppistä pahaa edustavan hahmon, Sarumanin ja Sauronin, johtamiskäyttäytymiseen, josta puuttuvat

velvoittavat odotukset. (Hietikko 2008, 221–222.) Vaikka Hietikon tutkimus on tehty romaanista, vahvistaa se tämän tutkimuksen näkemystä siitä, että eri osapuolten odotukset pyrkivät ohjaamaan vallankäyttäjän toimintaa odotusten mukaiseen suuntaan.

Valtatarinat kuvaavat haastateltavan kokemusta sosiaalisesta todellisuudesta. Arvot ovat osa puheen ja tekstin merkitystä (Sulkunen & Törrönen 1997, 72 – 73) ja arvojen nähdään vaikuttavan voimakkaasti yksilön valintoihin ja toimintatapoihin (Puohiniemi 2002, 19). Ilmaistut arvostukset tuovat esiin myös ihmissuhteiden ja yhteisön rakentumisen olennaisia piirteitä (Myllyniemi 2005, 258). Rokeach (1973) toteaa, että arvo on kestävä uskomus siitä, että tietty käyttäytymistapa tai päämäärä on henkilön itsensä tai muiden kannalta suotavampi kuin tälle vastakkainen käyttäytymistapa tai päämäärä. Arvoja voidaan pitää myös valtatarinoiden lähtökohtana ja vallankäyttäjän toiminnan ja valintojen suuntaajana. Modaliteetit kuvaavat vallankäyttöä ohjaavia pyrkimyksiä, arvot luovat toiminnan perustan.

Arvot liittyvät ihmisen valintoihin (Helkama 2009, 32) ja ne ilmaisevat myös sosiaalisia identiteettejä (Helkama 1997, 249). Schwartz (2005) on määritellyt kymmenen perusarvoa, jotka voidaan tunnistaa kaikissa yhteiskunnissa. Nämä ovat valta, suoriutuminen, hedonismi, virikkeisyys, itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Perusarvojen lisäksi on universaaleja moraaliarvoja, jotka perustuvat moraalin funktioihin: ristiriitojen ratkaisuun, hyvän edistämiseen ja pahan estämiseen. Näitä funktioita vastaavat arvot ovat universalismi, hyväntahtoisuus ja yhdenmukaisuus. (Schwartz 2005, 217–218.)

Tässä tutkimuksessa arvoja ei ole tarkasteltu sukupuolen mukaan, mutta Schwartz & Rubel (2005) ovat tutkineet sitä, miten sukupuolten välinen ero näkyy arvoissa. Heidän mukaansa valta on arvo, jossa sukupuolten välinen ero näkyy selvimmin. Miehet pitivät valtaa, itseohjautuvuutta ja suoriutumista ja naiset puolestaan hyväntahtoisuutta ja universalismia tärkeimpinä. Tätä voidaan selittää mm. sosiaalisilla odotuksilla, jotka ohjaavat naisten ja miesten toimintaa, mutta tässä on myös eri maiden välisiä eroja. Hieman yllättäen maissa, kuten Suomessa, joissa sukupuolten välistä tasa-arvoa pidetään tärkeänä, miehet pitävät kuitenkin valtaa tärkeämpänä kuin hyväntahtoisuutta. Ero sukupuolten välillä on pienempi maissa, joissa sukupuolten välinen tasa-arvo on vähäisempää. (Schwartz & Rubel 2005, 1019–1025.) Tämä Schwatzin & Rubelin esille tuoma ero arvoista näkyy tässä



tutkimuksessa, kun tarkasteltiin naisten ja miesten valtanäkemyksien ja kokemusten eroja (luku 4).

Valtatarinoiden arvossa *hallinta* yhdistyy pyrkimys säilyttää tilanteen ja oman itsensä hallinta. Myös Luomanen (2009) ja Czarniawska (1985) viittaavat hallinnan tunteen merkitykseen. Luomasen tutkimuksessa hallintaan liittyy toimijuus ja sen puute heikentää motivaatiota. Czarniawska (1985, 58) toteaa, että johtamiseen liittyvään vallankäyttöön liittyy tunne siitä, että tapahtumat ovat hallinnassa, jolloin koetaan myös, että itsellä on riittävä määrä valtaa. Hallinnan tunteeseen liittyy siten myös koettu vallan määrä. Rodriguez-Bailón ym. (2000) käsitteellistävät vallan puutteen kontrollin puutteena omiin tekemisiin.

Valtatarinoiden arvossa *hyvät ihmissuhteet* näkyy pyrkimys huomioida toiset ihmiset ja suhteet, ja tarve muuttaa vallitseva tilanne sellaiseksi, että suhteet muihin toimivat. Myös Luomasen (2009) tutkimuksessa nousi esille toisten arvostus. Hyvät ihmissuhteet perustuvat luottamukseen ja siihen vaikuttavat sekä esimies että alainen, kuten Laineen (2008) tutkimus osoitti. Valtatarinoiden arvo hyvät ihmissuhteet muistuttavat arvona Schwartzin (2005, 218) moraaliarvoja, jotka sisältävät pyrkimyksen edistää tai pitää yllä positiivisia suhteita muihin ihmisiin.

Valtatarinoiden arvo *vaikuttaminen* perustuu tahtoon saada muutoksia aikaan, ja näkemykseen siitä, että itsellä on annettavaa muutoksiin. Vaikuttaminen arvona muistuttaa sekä Schwartzin (2005) arvoja itseohjautuvuus (itsekkunnioitus, luovuus, uteliaisuus, riippumattomuus ja vapaus) että suoriutuminen (älykäs, kyvykäs, menestyvä, vaikutusvaltainen, kunnianhimoinen). (Schwartz 2005, 223.)

Valtatarinoiden arvoon *oikeudenmukaisuus* yhdistyy oikeudenmukainen kohtelu ja pyrkimys pitää kiinni omista oikeuksista. Oikeudenmukaisuus arvona muistuttaa Schwartzin (2005, 222) arvoa universalismi (mm. sosiaalinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja laajakatseisuus). Romana ym. (2004) tuovat esille, että oikeudenmukaisuudessa on keskeistä esimiehen menettelytapa. Arvioita oikeudenmukaisuudesta tehdään päätösten seurausten, päätöksenteon tavan ja vuorovaikutuksen, mutta myös esimiehen laajemman toimintatavan perusteella (Romana ym. 2004, 29–30). Myös Tyler (2003) toteaa, että päätöksenteon laatu vaikuttaa siihen, kuinka halukkaita ihmiset ovat seuraamaan sosiaalisia sääntöjä ja kuinka proaktiivisia he haluavat olla. Toimimalla oikeudenmukaisesti esimies rohkaisee olemaan ylpeä ryhmän jäsenyydestä, tuntemaan itsensä ryhmän arvostamaksi ja kasvattamaan itsetuntemustaan. Tämä edistää yhteistyötä ryhmässä.

(Tyler 2003, 106–108.) Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin (Työ ja terveys – haastattelututkimus 2009).

Valtatarinoiden kuvaamassa maailmassa eri osapuolten odotukset tarvittavista valmiuksista ovat erilaiset. Valtatarinoissa kuvatut odotukset valmiuksista eivät poikkea hyvän johtamisen ja työyhteisössä toimimisen valmiuksista. Tilanteisiin tarttuminen, kyky perustella ja toimia, muutosten toteuttaminen ja oman roolin hyväksyminen ovat kaikilta työntekijöiltä odotettuja perusvalmiuksia. Tästä näkökulmasta valtatarinoiden valmiuksien analyysi tukee aiempia tutkimustuloksia ja johtamiseen liittyviä teorioita. Tarinoiden valmiuksien analysoinnin keskeinen tulos on havainto siitä, että omat, esimiehen, työyhteisön ja alaisten odotukset esimiehen toiminnalle ja johtamiskäytännöille poikkeavat toisistaan. Tietoisuus tästä ja erilaisiin odotuksiin vastaaminen auttavat esimiestä ja organisaatiota saavuttamaan tavoitteet paremmin. Myös Ahonen (2008, 169) on todennut, että rehtorit rakentavat omaa johtajaidentiteettiään erilaisten odotusten välisessä jännitteessä, ja autonomia johtajuuden määrittelyssä vaihtelee mm. tilanteen, vuorovaikutussuhteiden ja yhteisön toimintakulttuurin mukaan. Saman tuovat esille myös Romana ym. (2004, 29) toteamalla, että työyhteisöissä kukin henkilö katsoo työyhteisön toimintaa omasta roolistaan käsin. Myös valta-asema ohjaa toimintaa. Rosenthal & Hautaluoma (1987) huomasivat, että kun henkilö on valta-asemassa, hänen havaittiin tekevän enemmän yhteistyötä mutta vähemmän kompromisseja.

Tämän aineiston valtatarinoiden perusteella valtatilanteet ja vallankäyttö oikeutetaan ja sille asetetaan erilaisia päämääriä riippuen siitä, kuka odotukset asettaa. Haastateltava kuvaa omaa vallankäyttöään oikeutettuna omien päämäärien puolustamisena, jota ohjaa tahto ja velvollisuus toimia sekä luottamus siihen, että voi vaikuttaa tilanteeseen. Esimiehen vallankäyttö kuvataan negatiivisena toimintana, johon joutuu alistumaan ja joka perustuu väärin käsityksiin ja oman vallan näyttämiseen. Alaisten vallankäyttö kuvataan oman vallan ja aseman näyttämisenä, joka perustuu vahvaan uskoon siitä, että oma näkemys on oikea.

## 6. Valtatarinat

Millaisia ovat johtamistilanteista kerrotut vallankäytön kokemukset? Koetaanko vallankäyttö aina negatiivisesti? Tämän aineiston valtatarinat antavat vallasta monipuolisen kuvan. Tarinat ovat syntyneet tilanteissa, joissa tapahtumat eivät aina etene haastateltavan odotusten mukaisesti. Tarinan syntymisen edellytys on siten ristiriita odotusten ja todellisuuden välillä. Tilanne ratkeaa menestyksen tai tappion kautta tai siten, että siitä voidaan oppia. Näitä valtatilanteen lopputuloksia kuvaavat tarinat olen tyypitellyt menestystarinoiksi, pettymystarinoiksi ja oppimistarinoiksi. Tarinat on kuvattu liitteessä 3.

Neljäsosa tarinoista on menestystarinoita (11 tarinaa), neljäsosa oppimistarinoita (12) ja puolet pettymystarinoita (24 tarinaa). Vallankäytön kohteena haastateltava on ollut 38 tarinassa (8 menestys-, 7 oppimis- ja 23 pettymystarinaa), vallankäyttäjänä 6 tarinassa (3 menestys-, 2 oppimis- ja 1 pettymystarina) ja 3 tarinassa (oppimistarinat) havainnoijan roolissa. Puolet tarinoista (23) kuvaa haastateltavan henkilön esimiehen vallankäyttöä. Niitä ovat kertoneet saman verran sekä naiset (11) että miehet (12). On luontevaa, että tarinat kertovat valtaosin esimiehen vallankäytöstä, koska vallankäytön ajatellaan tyypillisesti kuuluvan organisaatiohierarkian ylemmälle tasolle. Tähän myös monet haastateltavat viittaavat. Myös haastattelun aikana haastateltavat toivat usein esille, että vallan nähdään muodostuvan organisaatiohierarkian mukaisesti siten, että valta on pääosin johdolla.

Se, miten haastateltava itse, alaiset ja kollegat käyttävät valtaa, ei ole yhtä yleinen puheenaihe kuin esimiehen vallankäyttö. Alaisten vallankäytöstä on kerrottu 7 ja kollegoiden vallankäytöstä 9 tarinaa. Alaisten ja kollegoiden vallankäytöstä kertovat pääosin naiset. Omaa vallankäyttöään (8 tarinaa) kuvasivat sekä naiset (3) että miehet (5). Näiden omien valtatarinoiden määrää voisi pitää korkeana, sillä monet haastateltavat viittasivat siihen, että pitävät sanaa ”valta” negatiivisena eivätkä he koe haluavansa käyttää valtaa. He kuvasivat, että haluavat mieluummin vaikuttaa ja

käyttää vaikutusvaltaa kuin käyttää valtaa. Omaa vallankäyttöä on kuvattu eniten menestystarinoina (3 tarinaa).

Valtatarinat käynnistyvät usein vuorovaikutustilanteesta, joko kahdenkeskisistä keskusteluista tai kokouksista. Nicolson (1996, 67) tuo esille että, keskusteluihin ja kokouksiin liittyy aina jonkin asteinen vallankäyttö. Myös Alvessonin (1996, 38, 93) mukaan tietyt organisaation tilanteet kuten kokoukset sekä paljastavat että vahvistavat organisaatiolle tärkeitä teemoja kuten hierarkkiset suhteet, ideologiat, valvonnan periaatteet, johtajuuden, ryhmien muodostumisen ja perustelut tavoitteille ja keinoille. de Breu & van Kleef (2003) toteavat, että alaisten ja esimiesten väliset neuvottelut ovat tärkeitä, koska esimiehille on annettu enemmän valtaa kuin alaisille, ja tämä herättää kysymyksen siitä, miten se vaikuttaa keskusteluihin ja niiden tuloksiin. Lisäksi esimiesten ja alaisten suhde on jatkuva prosessi, joka vaikuttaa identiteettiin ja sitä kautta myös motivaatioon ja käyttäytymiseen. (de Breu & van Kleef 2003, 153.) Grisoni & Beeby (2007) viittaavat myös siihen, että kokoukset tuovat esille organisaation sukupuolittuneet käytännöt, jotka vaikuttavat sekä yksilöiden että kollektiiviseen käyttäytymiseen. Organisaatiossa käydyt keskustelut sekä tuovat esille että noudattavat organisaatiolle ja esimiehelle tyypillistä rakennetta ja vuorovaikutustyyliä.

Menestystarinat lähtevät liikkeelle esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista (tarinat 13, 19, 30, 35, 46), kokouksesta (26, 27, 40) tai sähköpostiviestistä (3, 12, 38). Aiheina ovat esimiehen toimeksiannot (tarinat 12, 13, 19, 26, 30, 40), palautteen antaminen (3, 27, 38), keskustelu tai tiedottaminen tulevista organisaatiomuutoksista (35, 46). Menestystarinoiden tilanteet ja aiheet ovat tyypillisiä esimiestyössä.

Oppimistarinat alkavat useimmiten keskustelusta (tarinat 16, 20, 28, 33, 36). Ne voivat alkaa myös yhteisestä vapaamuotoisemmasta tilaisuudesta (tarinat 14, 17, 29, 43) tai kokouksesta (21, 37). Yksi tarina kertoo myös esimiehen antaman toimeksiannon toteuttamisesta (tarina 25). Oppimisen konteksti ja lähtökohta voi siis olla kahdenkeskinen tilanne tai ryhmätilanne.

Pettymystarinat alkavat (kuten menestystarinatkin) esimiehen ja alaisen välisestä keskustelusta (tarinat 6, 7, 8, 9, 22, 23, 31, 39, 41) tai kokouksesta (1, 4, 11, 24, 42, 44, 47). Niiden lähtökohtana voi myös olla organisaatiomuutos (tarinat 18, 45) tai palautteen antaminen (2, 32, 34). Yksittäiset tarinat kertovat myös koulutustilanteesta (tarina 15), sähköpostiyhteydenotosta (5) ja

rekrytointipäätöksestä (10). Pettymystarinoissa keskustelut alkavat usein esimiehen aloitteesta. Pettymystarinoiden lähtökohtina eivät ole esimiehen toimeksiannot, jotka olivat osa menestystarinoita. Tästä voisi päätellä että onnistumisiin johtaneet kokemukset saattavat alkaa myös hyvin suoritetuista esimiehen toimeksiannoista.

## 6.1 Menestystarinat

Menestystarinoita on neljäsosa tarinoista (11 tarinaa), puolet (5) naisten ja puolet (6) miesten kertomia tarinoita. Menestystarinoita luonnehtii se, että haastateltava on tyytyväinen vallankäytön lopputulokseen. Hän kokee saaneensa omat tavoitteensa toteutumaan, on tyytyväinen ratkaisuun ja näkee tilanteen sujuneen omalta kannaltaan hyvin. Menestystarinoista puolet (6 tarinaa) kuvaa esimiehen vallankäyttöä. Kolme tarinaa kertoo haastateltavan omasta vallankäytöstä, 2 alaisten ja 1 kollegan vallankäytöstä. Menestystarinoissa haastateltava on ollut vallankäytön kohteena 8 tarinassa (tarinat 3, 12, 19, 26, 27, 35, 40, 46) ja vallankäyttäjänä 3 tarinassa (tarinat 13, 30, 38). Tarkastelen ensin menestystarinoiden lähtökohtia, sitten vallankäyttäjän käyttämiä keinoja ja lopuksi mitä menestystilanteissa on opittu.

Menestystarinat ovat kertomuksia onnistumisista ja hyvästä lopputuloksesta. Menestystarinoille on luonteenomaista se, että onnistumisen kokemus syntyy usein prosessin lopputuloksena, ei yksittäisessä tilanteessa. Menestystä ei saa heti, vaan se ansaitaan omalla tietoisella toiminnalla ja päättäväisyydellä riippumatta siitä, onko lähtökohtana kannustava tilanne vai konfliktitilanne. Kolmasosa menestystarinoista (tarinat 3, 12, 26, 46) kertookin tilanteista, joissa oma aktiivisuus tarkoittaa juuri sitä, että toimii aktiivisesti saavuttaakseen omat tavoitteensa, vaikka joutuisi kohtaamaan vastustusta ja hankalia tilanteita.

Seuraavat esimerkit kertovat *lähtökohtina* olleista tilanteista, jotka ovat olleet haastateltavan kannalta ratkaisevia menestyksen kokemuksessa. Ensimmäinen esimerkki kuvaa konfliktitilannetta:

(49) ”Vastasin samalla mitalla. Sanoin että mä en tule käymään sun luona ennen kuin tulee ulkopuolinen taho, joka tutkii tämän asian. Tilasin selvityksen ja mietin.”  
(H5, mies, tarina 12)

Lainauksen tarinassa kerrotaan konfliktitilanteesta, jossa haastateltava otti aktiivisen roolin, ei vallankäyttäjän ohjeistamaa toimintatapaa. Menestykseksi tilanteen tekee haastateltavalle kaksi tekijää: vallankäyttäjän antaman position rikkominen ja se, että oma aktiivinen toiminta johtaa haastateltavan kannalta hyvään lopputulokseen.

Toinen esimerkki kuvaa kannustavaksi koettua tilannetta:

(50) ”Mun aikaisempaa toimintaa on arvostettu niin paljon, että minut on otettu tommoseen työhön. Ja varsinkin kun se tapahtui tällä tavalla, että se paikka ei ollu edes auki, mua vaan pyydettiin. Se on aika vahva viesti henkilöstölle, että mihin suuntaan johto haluaa organisaatiota kehitettävän.” (H24, mies, tarina 40)

Lainauksen tarinassa haastateltava kuvaa sitä, miten hänen aiempi hyvä työnsä on johtanut siihen, että häntä on pyydetty uuteen tehtävään. Sitä haastateltava pitää arvostuksen osoituksena ja sitä kautta omana onnistumisenaan. Menestys seuraa tässä tarinassa aiemmasta hyvästä työstä ja välittää samalla viestin toiminnan suunnasta haastateltavan johtamalle organisaatiolle.

Menestystarinoiden vuorovaikutuskäytännöille on tyypillistä se, että vallankäyttäjäksi koetulla on vuorovaikutustilanteessa aktiivisen toimijan rooli. Aktiivisen toimijan rooli ei riipu siitä, onko vallankäyttäjän asema tarinassa esimiehen, alaisen vai kollegan. Vallankäyttäjän keinoja toteuttaa omaa tahtoaan ovat aktiivinen muihin vaikuttaminen, annetuista linjauksista huolehtiminen, oman aseman hyödyntäminen, oman esimiehen toimintatapojen tunteminen sekä arvostaminen.

Vallankäyttäjän tarinoissa esille tuomia *vaikuttamisen keinoja* ovat vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja keskustelu (tarinat 26, 35), palautteen antaminen (27, 38), ajoitus muutoksesta kertomisessa (46) ja uhkauksen vastustaminen (12). Vaikuttamisessa on keskeistä, että vallankäyttäjä on itse aloitteellinen ja usein vuorovaikutuksen käynnistäjä. Myös vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteeksi itsensä kokevan välinen suhde on tärkeä toiminnan suuntaamisessa. Positiivisen palautteen saaminen ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Seuraava esimerkki kertoo, että jos luottamus on syntynyt, ei tarvitse kuin näyttää suunta tavoitteen toteuttamiseksi:

(51) ”Mä luotan siihen, että talon johdolla on se paras käsitys mihin asioita viedään. Meillä ei ole oikeastaan muuta vaihtoehtoa kun meidän täytyy toteuttaa sitä parhaalla tavalla. Ja siitä se tulos sitten syntyy.” (H24, mies, tarina 40)

Lainaus kertoo siitä, että kun esimiestehtävään valittu luottaa omiin esimiehiinsä, toimii hän johdon toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Hän näkee, että hänellä on johdon tavoitteiden toteuttajan rooli, ja johtoon kohdistuvan luottamuksen pohjalta se tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Tarina kertoo samalla luottamuksen merkityksestä liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamisessa.

Vallankäyttäjä on aktiivinen toimija myös silloin, kun hän huolehtii *annetuista linjauksista*. Linjauksista huolehtimisessa halutaan varmistaa, että kaikki toimivat samoilla periaatteilla. Tätä kuvaa rajojen asettaminen toiminnalle (tarina 3), josta kertoo seuraava esimerkki:

(52) ”Mä laitoin sähköpostia ... et miks sä laitat risuja sille mitä me yritetään viedä eteenpäin. Että se ei ole hyväksi ja pyysin että, jos hän ei sitten pitäisi yhteyttä (entisiin alaisiinsa) ainakaan työaikana. Ja jos haluaa osoittaa huomionosoituksia niin lähettää kotiin sitten mutta ei tänne työpaikalle.” (H1, nainen, tarina 3)

Annetuista linjauksista huolehtiminen asettamalla rajat viittaa tarinassa siihen, miten haastateltava kokiessaan itsensä vallankäytön kohteeksi yksikön edellisen esimiehen taholta ratkaisee tilanteen ottamalla häneen yhteyttä ja asettamalla rajat sille, miten tämä toimii entisen yksikkönsä kanssa. Menestystarinaksi tilanteen tekee se, että vaikka haastateltava kokee itsensä tarinan alussa vallankäytön kohteeksi, muuttuu hän tarinan edetessä subjektiksi ja tilanteen ratkaisijaksi.

*Omaa asemaansa* vallankäyttäjä hyödyntää tarinoissa 13 ja 19. Oman esimiehen toiminnan tunteminen auttaa oman tahtotilan toteuttamisessa tarinassa 30. Seuraavassa esimerkissä vallankäyttäjänä on alainen, joka sanoo puhuvansa kaikkien puolesta hiljentaen muut tilanteessa. Alainen pyrki tarinassa hyödyntämään omaa asemaansa osana tiimiään.

(53) ”Kun mä toin jonkun viestin esimiespalaverista, niin sieltä yksi ja sama henkilö nousi aina erilaisella mielipiteellä esille, ja sanoi että ”kaikki on sitä mieltä”. Ja sen jälkeen muitten suut oli kiinni, ja sen jälkeen kaikki oli sitä mieltä. Ja minä perustelen ja perustelen...Sillon en osannut laittaa poikki ja muita ihmisiä keskustelemaan, mikä olisi oikein, vaan mä läksin sille kannalle, et mä perustelin ja puolustelin sitä. Siitä tuli se vastakkainasettelu.” (H11, nainen, tarina 26)

Haastateltavan mukaan tämän kaltainen alaisen vallankäyttö johtaa helposti siihen, että esimies alkaa puolustaa omaa kantaansa. Seurauksena on vastakkainasettelu ja työyhteisön ilmapiirin heikkeneminen. Menestykseksi tämän tarinan tekee se, että haastateltava esimiehen roolissa muuttaa omaa vuorovaikutuskäytäntöään

puolustamisesta keskusteluttajaksi. Tämä saa työyhteisössä toistuneen kaavan murtumaan ja tilanteen muuttumaan paremmaksi. Pyytämällä myös muita ottamaan kantaa esimies muuttaa tilanteen dynamiikan vastakkainasettelusta yhteisistä asioista keskusteluun ja ratkaisujen hakemiseen.

Asema esimiehenä luo jo sinällään velvoitteita. Asema esimiehenä altistaa esimiehen erilaisille odotuksille (tarina 19) ja antaa velvoitteita päätöksenteosta (13). Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(54) ”Joskus vaan täytyy toimia. Tilanne han ei voi jäädä ratkaisematta ja aina ei löydetä kompromissia tai yhteistä näkemystä. Esimiestehtävään kuuluu myös tämmösen vallan ottaminen, että sä teet sen ratkaisun sitten.” (H10, mies, tarina 19)

Haastateltava kuvaa, että vallankäyttö kuuluu luontevana osana esimiehen tehtävään. Esimiehelle kuuluu ratkaisuvallta, ja mikäli tilanne ei muuten ratkea, on esimiehen tehtävä päätös itsenäisesti. Esimiestehtävän huonoa hoitamista olisi jättää asiat ratkaisematta.

Vallankäyttäjä voi käyttää myös *arvostamista* keskeisenä vaikuttamisen keinona (tarinat 27, 35, 40). Sekä alaiset että esimiehet pitävät tärkeänä arvostamisen osoittamista. Arvostuksen tunne syntyy vaikutusmahdollisuuksien antamisesta ja positiivisesta palautteesta. Myös mielipiteen kysyminen ja keskustelu koetaan arvostamiseksi. Arvostamiseksi koetaan myös sen viestiminen, että ylin johto tukee yksikön toimintaa ja tavoitteita. Seuraava esimerkki kertoo arvostuksen osoittamisen merkityksestä johtamisessa.

(55) ”Koin silloin, että mä olen käyttänyt sellaista valtaa ja ohjannut yksikköä, että mä olen arvostanut sitä. Eli kantanut vastuuni silloin oikein. Ja se on mun mielestä se onnistumisen ilo siinä vallankäytössä, et mä oon käyttäny valtaani niin, että he kokevat myös onnistumista, että on onnistuttu esimiehen avulla. Silloin mun mielestä se on sitä onnistunutta vallankäyttöä.” (H11, nainen, tarina 27)

Tarinassa esimies kertoo saaneensa myönteistä palautetta henkilöstöltä. Hän kokee tämän olevan merkki siitä, että on toiminut esimiehenä oikein. Lainaus kertoo siitä, että keskeinen vuorovaikutuskäytäntö onnistuneessa johtamisessa ja vallankäytössä on alaisten arvostaminen ja sen osoittaminen. Silloin alaiset voivat kokea, että he ovat onnistuneet työssään ja että esimies on auttanut heitä onnistumisessa. Kuvatussa tilanteessa esimies kokee itse onnistuneensa myös siinä, että on käyttänyt valtaansa tavalla, jota itse pitää oikeana eli arvostuksen kautta.



Menestystarinoissa haastateltava on tyytyväinen valtatilanteen lopputulokseen ja kokee saaneensa tavoitteensa toteutettua. Onnistuminen auttaa oppimaan tavoitteellista johtamista, löytämään erilaisia vuorovaikutuskeinoja ja tuntemaan paremmin omaa itseään. Myös itseluottamus kasvaa. Menestystarinat rinnastuvat täten oppimistarinoihin. Tarinat kertovat samalla siitä, että omaa kehittymistä tukee kokemus onnistumisesta.

## 6.2 Oppimistarinat

Neljännes tarinoista (12 tarinaa) on oppimistarinoita. Oppimisesta kertovat enemmän miehet (8 tarinaa) kuin naiset (4 tarinaa). Lähes puolet oppimistarinoista (5) kertoo esimiehen vallankäytöstä. Kollegan vallankäytöstä kertoo 3 tarinaa, alaisten vallankäytöstä 2 tarinaa ja haastateltavan omasta vallankäytöstä 2 tarinaa. Oppimistarinoissa haastateltava on ollut vallankäytön kohteena 7 tarinassa (tarinat 16, 20, 28, 29, 33, 36, 37, 43), havainnoijan roolissa 3 tarinassa (tarinat 14, 21, 25,) ja vallankäyttäjänä 2 tarinassa (tarinat 17, 36). Kuvaan ensin erilaisia oppimistilanteita ja sitten, mitä niissä on opittu.

Tämän aineiston oppimistarinat kuvaavat tilanteita, jotka ovat toimineet lähtökohtana uuden oppimiselle. Oivallus on voinut tapahtua heti tilanteessa tai sitten haastateltava on jälkikäteen havainnut oppineensa. Oppimista on tapahtunut vallankäytön kohteen, havainnoijan ja vallankäyttäjän roolissa. Oppimistarinoiden yhteydessä pääpaino ei ole vuorovaikutuskäytännöillä, vaan sillä, mitä kokemusten kautta on opittu. Oppimisen seurauksena kokemus on jäsentynyt ajan myötä osaksi omaa itseä ja omaa toimintaa. Oppimistarinat kertovat esimieheltä, alaisilta ja kollegoilta oppimisesta. Oppimiskokemukset näissä tarinoissa eivät rajoitu vain työelämään; myös perhesuhteista voi oppia työelämää varten.

*Oman esimiehensä toiminnasta* haastateltavat ovat näissä tarinoissa oppineet esimiehen asemasta ja vuorovaikutustaidoista (tarinat 16, 20, 21, 28). Oppiminen on syntynyt havainnoimalla esimiehen toimintaa ja pohtimalla sen perusteita ja seurauksia. Vuorovaikutustaidosta on opittu esimerkiksi se, että hankalissa tilanteissa on hyvä laittaa toinen pohtimaan omaa rooliaan ja osuuttaan tapahtuneessa (tarina 20). Myös se, että vallankäyttö voi olla niin hienovaraista, ettei sitä edes huomaa (tarina 28), mutta se johtaa kuitenkin haluttuun lopputulokseen.

Esimiehen asemasta haastateltava on oppinut sen, että esimies on se, joka määrittelee esimies-alaisuuden läheisyyden tai etäisyyden (tarina 16) ja myös sen hengen ja tavan, jolla kokouksissa edetään (21). Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa, mitä oppi esimieheltään ollessaan itse vallankäytön kohteena:

(56) ”Tällä vallankäytöllä minä sinänsä ehkä opin kaikista eniten. Sanon ihmiselle, että ”Mä kerron sulle esimiehenä, mitä tämä organisaatio sulta odottaa. Sä oot nyt eri mieltä, ja vähän puolustaudut, mutta mieti itse, ihan rehellisesti, ootsä nyt toiminut tän yrityksen työntekijänä rakentavasti ja fiksusti, niin sä näät tämän” .... Mun mielestä yks maailman parhaita johtamisen keinoja. Vallankäyttöä parhaimmillaan.” (H10, mies, tarina 20)

Lainauksessa haastateltava kuvaa oppineensa oman kokemuksen kautta toimintatavan, jonka näkee hyväksi konfliktitilanteessa. Tavoitteena on saada toinen miettimään itse, onko oma toiminta ollut organisaation kannalta tarkoituksenmukaista. Toimintatapaa haastateltava on noudattanut jatkossa itsekin.

Toisessa esimerkissä haastateltava kuvaa esimiehensä toimintaa esimerkkinä siitä, millaiseksi kokee vallankäytön parhaimmillaan:

(57) ”Se on ikään kuin sellaista sanatonta vallankäyttöä, mikä nyt periaatteessa on munkin näkemyksen ja toiveenkin mukaan, mikä pitäisi työelämässä ollakin. Sellasta että sä katselet toisten silmiin vähän aikaa ja annat jonkun tukisanan siihen, että homma hoituu sitten sillä tavalla ...Että se vallankäyttö on ikään kuin yksinkertaisimmillaan sitä, että se homma hoituu niin, että sitä (valtaa) ei ikään kuin tarvitse käyttää.” (H13, mies, tarina 28)

Lainauksessa haastateltava kuvaa vallankäytön olevan luontevaa suhtautumista ja aktiivista vuorovaikutusta ilman ulkoista vallankäyttöä. Vallankäyttö on tarinan mukaan parhaimmillaan sitä, että valtaa ei ulkoisesti käytetä, mutta asiat etenevät haluttuun lopputulokseen.

Kolmas esimerkki kertoo myös havainnoin kautta oppimisesta:

(58) ”Hänen tapansa toimia viestii, onko tilanne virallinen, kiireinen, tai löysä ja helppo. Sen tilanteen korkein esimies määrittelee sen tilanteen tunnelman ja vallankäytön tason. Siitä ei varmaan paljon poiketa. Se liittyy asemaan.” (H10, mies, tarina 21)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, miten kokouksen puheenjohtaja viestii olemuksellaan, millaisessa hengessä kokous tulee sujumaan. Osallistujat toimivat viestin mukaan. Tätä voi myös kuvata kokemuksen kautta oppimiseksi. Tarinassa

haastateltava viittaa myös siihen, että osallistujat toimivat esimerkin mukaan siksi, että kokouksen puheenjohtaja on heidän esimiehensä. Täten myös organisaatioaseman rooli korostuu.

Kokemukset *omasta toiminnasta esimiehenä ja esimiestyön havainnointi* ovat opettaneet alaisten erilaisia reaktioita (tarinat 17, 25, 33, 36, 37). Tarinat kertovat siitä, että alaisten reaktiot ovat tuntuneet ensin yllättäviltä. Alaiset voivat kokea vallankäytöksi myös palautteen antamisen (tarina 33). Organisaation muutostilanteissa vain riittävät perustelut muutokselle auttavat työyhteisöä näkemään muutoksen tarpeellisuuden (tarina 36). Esimiehen epätyypillinen toiminta tilanteessa voidaan kokea niin merkittäväksi, että siitä syntyy organisaatioon anekdootti (tarina 37). Toisaalta oppi on ollut se, että esimies on haavoittuvainen tilanteissa, joissa alaiset eivät arvosta häntä sen takia, että hän ei tunne riittävästi työtehtävien sisältöä (tarina 25). Ilman sisältöosaamista esimies on helposti osaajien armoilla ja vietävissä. Seuraava esimerkki kertoo tästä:

(59) ”Ja kun esimies teki virheen ja alainen näki sen virheen, niin alainen harkitsi, että korjaisinko minä tuon ja kertoisin, vai jätettäiskö tekemättä, että tehdään vaan niin kun tähän on merkattu, niin esimies saa itse kokea sen seuraamukset. Mun mielestä se on todella kovaa vallankäyttöä.” (H11, nainen, tarina 25)

Lainaus kertoo siitä, miten haastateltava kokee vallankäytöksi sen, että alainen harkitsee aina erikseen, korjaako esimiehensä toimeksiannon virheet vai tekeekö ohjeen mukaisesti ja antaa esimiehen siten huomata, mihin osaamattomuus voi johtaa. Oppiminen liittyy tässä tarinassa siihen, millaista valtaa haastateltava on havainnut alaisten käyttävän esimieheensä.

Seuraava esimerkki kertoo anekdoottien voimasta.

(60) ”Mutta siitä jäi semmonen tietäntyyppinen herja meidän tiettyjen ihmisten kesken, että sopivassa tilanteessa todetaan että okei, this is crisis ja näin päin pois. Mutta ihan siis sillä lailla positiivisessa hengessä. Toisaalta tiedetään ja tunnetaan henkilö, että hän saattaa reagoida tällä lailla. Ei se yleensä ole suuri katastrofi eikä kukaan luule, että tämä on maailmanloppu.” (H23, mies, tarina 37)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, kuinka anekdootteja voi jatkossa hyödyntää uusissa tilanteissa ja kuinka ne jäävät elämään. Tarina kertoo myös siitä, että anekdootin kohteena olevan ollessa arvostettu esimies, ei hänen maineeseensa ole tullut kolhuja tilapäisestä maltin menettämisestä.

Seuraava esimerkki kertoo siitä, kuinka helposti pyrkii käyttämään sellaisia vuorovaikutuskeinoja, jotka ovat tehonneet itse. Esimerkki havainnollistaa, miten vuorovaikutuskäytännöt voivat siirtyä sukupolvelta toiselle:

(61) ”Enhän mäkkään koskaan hermostu. Mä oon varmaan samantyyppinen vallankäyttäjä. Tai no eihän hän käskenytkään, enkä mäkkään ole käskenyt. Että joku tämmönen umpikiero tapa, joka lähtee mun isoäidistä, niin on mulle omin vallankäyttötapa.” (H9, nainen, tarina 17)

Lainaus kertoo, miten haastateltava on jäsentänyt oman toimintatapansa olevan peräisin isoäidiltään, joka viesti ilmeillä ja eleillä sen, miten halusi tilanteen etenevän. Haastateltava kuvaa tarinassa, kuinka hän ei itsekään käskä tai toimi muuten suoraan ohjaamalla, vaan viestii toiveensa samalla tavalla ilmeillä ja eleillä. Oppiminen tapahtuu tarinassa kokemuksen kautta.

Havainnoimalla *kollegoiden* toimintaa (tarinat 14, 29, 43) haastateltavat ovat oppineet siitä, miten yksittäisetkin tilanteet voivat vaikuttaa siihen, millainen kuva ihmisestä muodostuu. Kuva henkilöstä voi muodostua myös ilman keskusteluja (tarina 29). Esimiehen halu olla johtaja joka tilanteessa voi voittaa pyrkimyksen yhteiseen ja tasavertaiseen keskusteluun vapaa-ajan tilaisuudessa (tarina 14). Kollegoiden myönteinen palaute haastateltavan toiminnasta voi tukea itseluottamuksen kasvua (tarina 43). Seuraava esimerkki kertoo siitä, miten luottamus ja auktoriteetti voivat syntyä ilman näkyvää vuorovaikutusta.

(62) ”Olli oli ansainnut sen auktoriteetin Teemuun nähden ja varmaan ei ollut tehnyt sen eteen yhtään mitään muuta kuin ollut oma itsensä.” (H13, mies, tarina 29)

Tarinassa haastateltava kuvaa hieman hämmästellessä, kuinka kollega kurssilla oli saanut auktoriteetin toiseen kurssilaiseen nähden, vaikka ei ollut edes tehnyt mitään erityistä. Tarina kuvaa sen oppimista, että aina hyvän vaikutuksen syntyminen ei vaadi erityisiä tekoja.

Parhaimmillaan palaute ja sitä kautta oppiminen voi tukea omaa identiteettiä. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(63) ”Että mä oon ymmärtänyt että se porukka, joka oli siinä pöydän ympärillä, he ehkä sitten kokivat kuitenkin minut aika suoraselkäksi ja rohkeaksi ihmiseksi, joka uskaltaa sitten kuitenkin, kun se ensimmäinen tavallaan negatiivinen viesti tulee, niin silti uskaltaa puolustaa sitä näkökulmaa ja perustella.” (H28, nainen, tarina 43)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, kuinka hän sai myönteisestä palautetta linjakkaasta ja suoraselkäisestä toiminnasta kollegoilta. Tarina kertoo siitä, kuinka vaikeassa tilanteessa saatu myönteinen palaute vie palautteen saajaa eteenpäin, vaikka itse tilanne ei edennyt hänen toivomallaan tavalla. Palautteella voi edistää sekä oppimista ja itsetuntemusta että samalla myös hyviä yhteistyösuhteita.

Oppimistarinoita yhdistää se, että ne kertovat tavalla tai toisella siitä, mikä on haastateltavien kokemuksen mukaan tärkeää työyhteisön ihmissuhteissa. Jos suhteet ovat toimivia, sallitaan käyttäytymiselle ja toiminnalle enemmän variaatiota kuin huonoiksi koetuissa suhteissa. Jos suhde on toimiva, ei ulkoista vallankäyttöä tai voimakasta ohjaavaa roolia tarvita, vaan ohjaus tapahtuu hienovaraisesti päivittäisissä keskusteluissa. Keskustelut ja kohtaamiset kertovat omaa viestiään siitä, millainen suhde on.

## 6.3 Pettymystarinat

Pettymystarinoita on puolet (24) tarinoista. Suurin osa (18) on naisten kertomia, vain 6 tarinaa on miesten kertomia. Pettymystä on kahdenlaista; joko pettymystä vallankäytön lopputulokseen (tarinat 1, 5, 8, 9, 10, 15, 18, 22, 39, 42, 44, 45) tai pitkäaikaisempi kokemus epätydyttävästä tilanteesta työyhteisössä (tarinat 2, 4, 6, 7, 11, 23, 24, 31, 32, 34, 41, 47). Pettymystarinoissa haastateltava on ollut yhtä tarinaa (tarina 10) lukuun ottamatta vallankäytön kohteen roolissa. Kuvaan ensin niitä tarinoita, joissa pettymys ilmenee pettymyksenä vallankäytön lopputulokseen ja sitten tarinoita, jotka kertovat pettymyksestä epätydyttävään tilanteeseen.

### 6.3.1 Pettymys vallankäytön lopputulokseen

Tarinoista, jotka kuvaavat pettymystä vallankäytön lopputulokseen on 12. Niistä naisten kertomia on 8 ja miesten kertomia 4 tarinaa. Puolet tarinoista (tarinat 9, 15, 18, 39, 42, 45) kertoo esimiehen vallankäytöstä. Kollegan vallankäytöstä kertoo 3 tarinaa (tarinat 5, 8, 44), alaisten vallankäytöstä 2 tarinaa (tarinat 1, 22) ja yksi tarina (tarina 10) kertoo omasta vallankäytöstä. Pettymystarinoissa haastateltava on ollut yhtä tarinaa (tarina 10) lukuun ottamatta vallankäytön kohteena.. Tarkastelen ensin

pettymystarinoiden vuorovaikutusta ja sitten, millaiset toimintatavat koetaan pettymystä aiheuttavaksi vallankäytöksi.

Pettymystarinaaan liittyy usein tunne epäonnistumisesta. Tarina ei kuitenkaan kuvaa sitä, että haastateltava tuntisi epäonnistuneensa tilanteessa vaan sitä, miten hän kokee pettymystä vallankäyttäjän toimintaan ja sitä kautta kokee epäonnistumista suhteessa omiin odotuksiinsa. Pettymystarinoita yhdistää kokemus ohittamisesta ja se, että ratkaisua vaativiin asioihin ei tartuta.

Pettymystarinoiden *vuorovaikutusta* luonnehtii lannistaminen ja negatiivisuus. Vallankäyttäjä on kuten menestystarinoissakin aktiivisessa roolissa. Haastateltava on tarinoissa vallankäytön kohteena, usein alussa ikään kuin sivusta katsojan roolissa omassa asiassaan. Tilanteen edetessä haastateltavan rooli vallankäytön kohteena muuttuu aktiivisemmaksi. Pettymystarinoissa eniten käytetty vuorovaikutuksen keino on ohittaminen (tarinat 1, 5, 9, 15, 18, 45). Pettymyksiä aiheuttavat myös esimiehen toiminta ja päätökset (tarinat 8, 10, 39) sekä organisaatiokulttuurin sallimat toimintatavat (22, 42, 44).

*Ohittaminen* kuvataan tilanteeksi, jossa vallankäyttäjä jättää ottamatta huomioon toisen henkilön kommentit, ajatukset tai tunteet tai muuttaa äkillisesti yhdessä tehtyä päätöstä. Ohittamisen kohde kokee tämän siten, ettei häntä arvosteta ammattilaisena. Ohittamista on koettu sekä esimiehen että alaisten taholta. Seuraava esimerkki kertoo haastateltavan henkilön esimiehen toiminnasta uusista työtehtävistä sovittaessa.

(64) ”Se käytti sitä valtaansa sillä, että kun mä yritin ihan oikeasti esittää eri näköisiä ratkaisuvaihtoehtoja sille, niin se ei ikinä vastannut mulle mihinkään, ei vastannut puhelinsoittoihin eikä vastannut myöskään sähköpostiviesteihin.” (H2, nainen, tarina 9)

Lainaus on esimerkki vuorovaikutuskäytännöistä, jotka aiheuttavat pettymyksen. Välinpitämättömyys yhteydenotoista ja siitä, millaiset työtehtävät henkilö saa jatkossa, aiheuttavat pettymyksen. Tässä tarinassa edes vallankäytön kohteen aktiivisuus ei tuonut muutosta tilanteeseen.

Seuraava esimerkki kertoo siitä, millaiseen tunnetason kokemukseen yhdessä sovitun päätöksen yksipuolinen muuttaminen voi johtaa:

(65) ”Jälkikäteen meillä oli esimiehen kanssa kyllä aika tiukka keskustelu aiheesta, jonka jälkeen hän lupasi, että hän ei tee enää koskaan sitä. Mutta se oli

pahin vallankäyttö, mitä voi työelämässä tapahtua. No sehän on saanut voimat pois, että sinut on ohitettu ja esimies on antanut käskyt suoraan alas sun ohi. Sehän on täysin epäluottamuksen osoitus. Hän ei missään tapauksessa osoita minkäänlaista tukea sillä hetkellä, hän on osoittanut, että hän ei luota sun arviointikykyyn, että hän hoitaa itse tämän jutun.” (H24, mies, tarina 39)

Vaikka päätöksen yksipuolinen muuttaminen voi tuntua päätöksentekijästä pelkästään rationaaliselta toimenpiteeltä, voi muutos herättää voimakkaitakin tunteita. Tässä tarinassa pettymyksen kohteena ovat sekä se, että yhdessä sovittu päätös muutettiin että se, että haastateltava samalla koki saaneensa epäluottamuslauseen esimieheltään. Pettymykset eivät tämän tarinan perusteella ole lieviä tunteita, vaan voimakkaita ja mahdollisesti pitkään jatkuvia prosesseja.

Seuraava esimerkki kertoo esimiehen toiminnasta nimitystilanteessa.

(66) ”Sen esimiehen vallankäyttöhän oli sitä että ota tai jätä, ei häntä kiinnosta. Että tämä paikka on auki, ja jos ei kelpaa niin sitten ei.” (H2, nainen, tarina 9)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, miten tuntee tulleensa välinpitämättömästi kohdelluksi. Tarina kertoo siitä, miten tärkeää esimiehen olisi viestiä välittämisestä alaisilleen, varsinkin vaikeissa tilanteissa. Se, että on välinpitämätön, tulkitaan helposti myös vallankäytöksi.

Ohittamiseksi voidaan kokea myös tilanne, jossa haastateltava kokee esimiehensä muuttaneen suhtautumistaan häneen. Siitä kertoo seuraava esimerkki.

(67) ”Mutta mä huomasin sen tilaisuuden jälkeen että esimies suhtautui muhun niin kuin yllättävän jyrkästi. Sillä tavalla niin kuin jopa negatiivisesti, kun mä en mennyt hänen porukkaansa.” (H6, mies, tarina 15)

Haastateltava kuvaa tarinassa kokeneensa esimiehen muuttaneen suhtautumistaan häneen. Koulutustilanteessa oli tehty vuorovaikutussuhteisiin liittyvä harjoitus, ja pyydetty valitsemaan henkilö, jonka kokee olevan lähellä omaa ajatusmaailmaansa. Haastateltava ei ollut valinnut esimiestään vaan toisen johtajan. Lainaus kuvaa, että haastateltava näkee muuttuneen vuorovaikutuksen viestinä siitä, mikä on hänen uusi asemansa suhteessa esimieheen.

Pettymystä voivat aiheuttaa myös *esimiehen toiminta ja päätökset*, esimerkiksi päätösten yllättävä muuttaminen (tarina 39), syyllisten hakeminen (8) tai vaikeiden tilanteiden hoitaminen (10). Seuraava esimerkki kertoo tästä hankaliin asioihin tarttumisen vaikeudesta:

(68) ”Toisaalta mä olisin voinut kyllä sanoa sen nopeamminkin. Mutta se kaksi kuukautta sinniteltiin siinä jollain tavalla. Jälkikäteen katsoen se oli niin selvä tapaus. Siinä ottaa liian paljon sellasia asioita mieleen. Mä en tiedä mistä se tulee sellainen paine. Et ottaisi asiat asioina ja se olisi selvää. Mun oli tosi vaikeata yrittää kertoa sille että nyt on se homma, että sulla ei jatku hommat tässä. Se oli silmät kirkkaina innoissaan, että se oli päässyt uusiin hommiin” (H3, mies, tarina 10)

Tarina kuvaa pettymystä esimieheen, joka haastateltavan poissa ollessa teki väärän henkilövalinnan, pettymystä itseän siitä, että viivytteli päätöksen kertomisessa sekä implisiittisesti myös ei-valittavan henkilön pettymyksestä. Lainauksessa haastateltava pohtii, mikä sai hänet viivyttämään päätöksen kertomisessa, vaikka ratkaisu oli ollut hänelle selvä jo pidempään. Tarina kertoo samalla siitä, kuinka vaikeaa on esimiehen roolissa tuottaa pettymys alaiselle.

Seuraava esimerkki kertoo pelolla johtamisen vaikutuksesta:

(69) ”Ja sitten oltiin tyytyväisiä että voitiin osoittaa sormella että se oli toi. Sitä ei niin kuin pysty sanomaan että mikä sen pelon aiheutti. Mutta kaikkihan aina pelkää sen työpaikkansa puolesta. Ja silloinhan se tarkoittaa sitä, että kun sua osoitetaan näin, että se olit sinä, niin sen jälkeen kaikki muut on hiljaa.” (H2, nainen, tarina 8)

Lainauksessa haastateltava kuvaa sekä esimiehen että työyhteisön toimintaa. Tarina kertoo syntipukin etsimisen kulttuurista ja esimiehen roolista siinä. Tarinassa haastateltava toteaa, että tällaisessa kulttuurissa esimies saa sen, mitä haluaa – jos on tarve syylliselle, työyhteisö löytää sen. Tarina kuvaa samalla myös pettymystä siihen, miten haastateltavan kollegat tilanteessa toimivat.

*Organisaatiokulttuuri* koetaan näissä tarinoissa pettymykseksi silloin, kun se on ilmenee haastateltavan mielestä liian virallisena kokouskäyttäytymisenä (tarina 42), sallii puuttumatta kärkevän ja loukkaavan kommentoinnin (44) tai kun alaisten tulkintoja esimiehensä toiminnasta pidetään oikeutetumpana kuin esimiehen omaa käsitystä (22). Seuraava esimerkki kertoo organisaatiokulttuurista.

(70) ”Se valta on jollain tavalla ohjattu tietylle organisaatiolle, muodollisuuksille ja halutaan pitää siitä sitten kiinni ja pönkittää sitä ehkä sitten tällaisilla muodollisilla asioilla. Aristellaan vähän tällaisista vapaamuotoista keskustelua.” (H28, nainen, tarina 42)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, millaiseksi hän kokee yrityksen kulttuurin. Tarinassa haastateltava on yrittänyt käynnistää vapaamuotoisen, ei-organisaatioasemiin sidotun keskustelun yhteisestä projektista. Tarina kertoo



pettymyksestä, jonka haastateltava kokee, kun jo alustavasti sovitun vapaamuotoisen keskustelun sijasta palataankin muodolliseen keskusteluun.

Seuraava esimerkki kertoo siitä, että valtaa voi käyttää helposti myös vertaisten keskuudessa:

(71) ”Keskustelin sitten jonkun muun kanssa. Kysyin että miten te voitte sietää tämmöistä käytöstä kaverilta. Niin hän sanoi, että kuule, mulla on sitten seuraavassa kokouksessa oma esitys. En mä viitsi, sitten se takertuu siihen.” (H28, nainen, tarina 44)

Lainaus kertoo siitä, miten helposti kollegat sallivat toistensa jopa epätarkoituksenmukaisen toiminnan, kunhan siitä ei ole välitöntä haittaa heille itselleen. Näin toimiessaan he arvioivat, että puuttuminen kollegan toimintaan johtaisi siihen, että tämä kohtelisi heitä samoin, eivätkä he saisi omaa asiaansa eteenpäin. Haastateltava tuo tarinassa esille pettymyksensä toisaalta siitä, että häntä ei puolustettu ja toisaalta siitä, että joillekin annetaan erilaiset vapaudet kuin toisille.

Pettymystarinat kertovat organisaation vuorovaikutuskäytännöistä. Esimiesten taholta pettymyksiä aiheuttavat ohittaminen, välinpitämättömyys ja päätösten muuttaminen. Pettymyksiä voi aiheuttaa myös toiminta yhteisissä tilaisuuksissa. Myös työyhteisön tuen puute tai omien odotusten vastainen organisaatiokulttuuri voi tuottaa pettymyksiä ja vallankäytön kokemuksia.

### 6.3.2 Pettymys epätydyttävään tilanteeseen

Epätydyttävä tilanne – tarinat eroavat edellisistä pettymystarinoista siinä, että tarinan kuvaama tilanne tuo esille haastateltavan tyypilliseksi kokeman organisaation tai esimiehuhteen tilanteen. Vaikka tarina kertoo yksittäisestä tapahtumasta, on sen taustalla oleva tilanne pitkäaikaisempi. Epätydyttävä tilanne – tarinoita on neljäsosa, 12 tarinaa. Melkein kaikki (10) ovat naisten kertomia, miesten kertomia on vain 2. Yli puolet tarinoista (tarinat 6, 7, 11, 24, 31, 33, 41) kertoo esimiehen vallankäytöstä. Kollegan vallankäytöstä kertoo 2 tarinaa (tarinat 2, 47) ja 3 tarinaa (tarinat 4, 23, 34) kertoo alaisen vallankäytöstä. Miesten 2 tarinaa kertovat esimiehen vallankäytöstä. Naisten kertomat tarinat kuvaavat pääosin esimiehen vallankäyttöä, mutta myös alaisen ja kollegan vallankäytöstä. Kaikissa epätydyttävä tilanne – pettymystarinoissa haastateltava on ollut vallankäytön

kohteena. Tarkastelen seuraavassa esimiehen, alaisten ja kollegoiden vallankäytön keinoja.

Epätyydyttäväksi koetaan tilanne, jossa vuorovaikutus esimiehen, alaisen tai kollegojen taholta on sellaista, joka tuntuu haastateltavasta epäasialliselta tai epäoikeudenmukaiselta. Puolet epätyydyttävää tilannetta kuvaavista tarinoista kertoo esimiesten vallankäytöstä. *Esimiehen* vuorovaikutuskäytäntöinä epätyydyttävissä tilanteissa ovat aggressiivinen tai julkinen palaute (tarinat 31, 32), uhkailu (11), ylimääräisellä palkkiolla hiljaiseksi ostaminen (6) ja ohje toimia vastoin virallisia ohjeita (41). Sellaiseksi koetaan myös se, että esimies laittaa alaisen hoitamaan itselleen kuuluvat vaikeat tilanteet (tarina 7) ja vastuun ja viestinnän välttäminen (24).

Seuraava esimerkki kuvaa vuorovaikutuskäytäntöä, hiljentämistä, joka on johtanut haastateltavan kannalta epätyydyttävään tilanteeseen.

(72) ”Se oli sitä vallankäyttöä, että jos joku uskalsi jostain asiasta olla poikkitehoin tai ei tarvinnut olla poikkitehoinkaan, vaan eri mieltä, niin tavallaan se hiljennettiin ihan niin kuin millä keinoin tahansa.” (H2, nainen, tarina 7)

Lainauksessa haastateltava kuvaa organisaatiokulttuuria, jossa hiljentäminen on vallankäytön keskeinen keino. Erimielisyyksiä ei sallita, ja haastateltava koki tilanteen turhauttavaksi.

Seuraava esimerkki kertoo hiljaiseksi ostamisen kokemuksesta:

(73) ”Sitä ei tehty niin kuin julkisesti, mikä olisi taas mun mielestä ollut oikein, koska mulle kerrottiin että se palkitseminen olisi muka siitä hyvästä tuloksesta. Kun sitten kuitenkin sen niin kuin aisti kaikesta että mun pitäis nyt olla hiljaa.” (H2, nainen, tarina 6)

Lainaus kertoo, miten hiljaiseksi ostaminen tapahtuu antamalla haastateltavalle ylimääräinen palkkio. Haastateltava ei koe tapahtumaa palkitsemisena koska palkitsemiseen tuntui liittyvän ehtoja eikä se ollut julkista vaan tapahtui vaivihkaa esimiehen huoneessa. Tunnelmasta haastateltava pystyi aistimaan taustalla olevan tavoitteen. Tapahtuma oli haastateltavalle yksi lisähavainto muutenkin epätyydyttävästä tilanteesta.

Muutostilanteissa tapahtuneet ratkaisut, joihin ei ole itse voinut vaikuttaa, herättävät tunteita muutoksen kohteena olevissa. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(74) ”Kun tapahtuu muutos, vaikka sellainen, että haluaa itse sitä, niin se menee tunnetasolle kun se ratkaisu on tullut. Ja kun se tulee näin yhtäkkiä eikä sitä ole itse halunnut, niin siihen tulee vielä voimakkaammat negatiiviset tunteet. Pärjäämisestä, hylkäämisestä, kyvyttömyydestä ja niin edelleen. Se täytyy ottaa huomioon.” (H11, nainen, tarina 24)

Haastateltava kuvaa lainauksessa tunteita, jotka heräävät muutostilanteessa, riippumatta siitä onko itse toivonut muutosta vai ei. Lainauksesta näkyy, kuinka tunteet liittyvät voimakkaasti perustunteisiin – pärjäämiseen, hyväksymiseen ja hylkäämiseen. Tämän tarinan kautta tulee näkyviin, kuinka muutostilanteen ratkaisut koetaan merkinä omasta arvosta ja päätöksentekijöiden suhtautumisesta.

Seuraava esimerkki kertoo siitä, että myös esimiehen reagoimattomuus esityksiin ja pyyntöihin koetaan vallankäytöksi:

(75) ”Yritin saada sitä keskustelua aikaan, mutta kun näistä vaiettiin. Ja ihan niin kuin tällaisissa yleensä, ne oli loppujen lopuksi aika pieniä asioita mutta yksikön sisällä aika suuria asioita.” (H2, nainen, tarina 7)

Lainaus kertoo, kuinka haastateltava on tyytymätön sekä siihen, että hänen esittämiään asioita ei oteta vakavasti että siihen, että niistä ei keskustella. Samanaikaisesti hän on tyytymätön siihen, että työyhteisön epäkohtia ei ratkaista eikä niille edes haluta tehdä mitään. Nämä tekijät saavat haastateltavassa tyytymättömyyttä.

Seuraava esimerkki kertoo tilanteesta, jossa esimies ohjaa toimimaan vastoin ohjeita.:

(76) ”Silloin mä mietin, että mä otan itse niin ison riskin että kenen kelkkaan se lähtee, että ihan turha lähtee siinä ehdoin tahdoin leikkaamaan omaa oksaansa. Se on vaan valinta tehtävä, kuinka periaatteen ihminen haluaa olla. Se mikä tiukassa paikassa ensimmäiseksi syödään, on arvot usein.” (H25, mies, tarina 41)

Haastateltava tarinan alaisen roolissa pohtii toimintatapoja tilanteessa, jossa esimies antaa ohjeen tehdä toisin kuin virallisissa ohjeissa määrätään. Haastateltava kuvaa, miten vaikeissa tilanteissa helposti luopuu omista arvoistaan, jos kokee vaihtoehdoksi oman työnsä menettämisen. Haastateltava on tyytymätön sekä esimiehen toimintaan että omaan toimintaansa joutuessaan kohtaamaan omat arvovalintansa.

Esimies voi myös pyrkiä johtamaan pelolla. Tämä lamaannuttaa helposti koko työyhteisön. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

(77) ”Ehkä hän sen takia käytti tämmöstä hajota ja hallitse –tyyppistä, että hän halusi pitää meidät hyvin irrallisina kaikki ja että me ei tiimiyydytä. Hyvin kontrolloiva vallankäyttäjä. Ja sitten se aiheutti semmosta pelkoa. Se ei tullut suorasti ja niin kuin perustellusti, että sä et jotenkin pystynyt tajuamaan logiikkaa siellä taustalla. Se on niin kuin manipuloitavissa jollain tavalla se päätös. Ihmiset lamaantui tietyllä tavalla.” (H14, nainen, tarina 31)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, miten kontrolloiva ja hallitseva johtamistapa voi aiheuttaa pelkoa ja yhteistyösuhteiden katkeamista. Yhtenä vaikuttavana tekijänä on se, ettei tällaisen johtamisen kohteena oleva pysty hahmottamaan johtamisen taustalla olevaa logiikkaa. Tämä lisää ennestään tilanteen epävarmuutta ja kokemusta lamaantumisesta.

*Alaisten* epätyytyttävässä tilanteessa käyttämiä vuorovaikutuskeinoja ovat painostaminen (tarina 23), tarkoitushakuisen negatiivisen palautteen antaminen (34) ja vuorovaikutuksesta pidättäytyminen (4). Epätyytyttävistä tilanteista selvittää tarinoiden perusteella sopeutumalla, selvittämällä tilanne aktiivisesti ja tekemällä piilossa olevat tilanteet ja asiat näkyviksi. Seuraava esimerkki kertoo miten tiimi reagoi esimiehen toimintaan:

(78) ”Sen jälkeenhän ne ei mua tervehtinyt aamulla.” (H1, nainen, tarina 4)

Lainaus kertoo tilanteesta, jossa osa tiimin jäsenistä ei vähään aikaan puhu esimiehelle ja jättää tervehtimättä, kun tämä on kertonut tiimille kehottaneensa entistä esimiestä olemaan puuttumatta hänen toimintaansa tiimin esimiehenä. *Alaisten* reagointi tuntuu haastateltavasta ikävältä.

Seuraava esimerkki kertoo myös esimiehen omien tunteiden heräämisestä, vaikka tietäinkin tekevänsä oikean päätöksen:

(79) ”Ja sitten kun tämä päätös tulee, niin mä tiedän, että mulle tulee hirveen huono omatunto. No tämä henkilö pahoittaa mielensä.” (H11, nainen, tarina 23)

Lainaus kertoo siitä, että sen lisäksi, että kielteiset päätökset herättävät tunteita päätöksenteon kohteena olevassa henkilössä, herättää itse päätöksenteko ja sen seurausten pohtiminen tunteita myös päätöksentekijässä.

Myös *kollegoiden* toiminta voi aiheuttaa epätyytyttäviä tilanteita. Kollega voi vaikeuttaa esimiehen toimintaa (tarina 2). Kollegat voivat myös keskusteluissa tuoda esille uskomuksensa muista kollegoista. Tästä kertoo seuraavan tarinan

esimerkki, jossa haastateltava kertoo kollegan kommentoineen naisten ja päälliköiden roolia yrityksessä:

(80) ”Mä ihan tyrmistyin asiasta. Ja se näki sen, ja mä sanoin sille vielä että kiitos, tuossahan molemmat kohdistui minuun. Et ihan kiva juttu, että olenkin tästä hyvin motivoitunut.” (H28, nainen, tarina 47)

Lainauksessa haastateltava kertoo kommentin tulleen yllätyksenä ja olleen samalla myös pettymys. Haastateltava myös toteaa tarinassa, että juuri spontaanit kommentit paljastavat mitä organisaatiossa todellisuudessa ajatellaan.

Miten epätyydyttävät tilanteet syntyvät? Epätyydyttävien tilanteiden tarinat kertovat epäasiallisiksi tai epäoikeudenmukaisiksi koetuista tilanteista. Aiempi tyytymättömyys tilanteeseen aiheuttaa helposti uusien tilanteiden negatiivisen tulkinnan. Epätyydyttävissä tilanteissa ympäristö koetaan epävarmaksi ja täynnä tulkintoja olevaksi.

## 6.4 Yhteenveto valttarinoista

Tarinat kertovat vallankäytön kokemuksista. Huomionarvoista on, että luvussa 4 kuvatut sukupuolten väliset erot näkemyksissä vallasta eivät tule esille tarinoissa. Sukupuolten välinen ero näkyy valttarinoissa vain siinä, että miehet ovat kertoneet kaksi kolmasosaa (8 tarinaa 12 tarinasta) oppimistarinoista ja naiset suurimman osan (18 tarinaa yhteensä 24 tarinasta) pettymystarinoista. Menestystarinoita naiset ja miehet kertovat yhtä paljon. Sen sijaan yksittäisessä tarinassa sukupuoli ei nouse esille. Ilman taustatietoja olisi vaikea päätellä, mikä on miehen ja mikä taas naisen kertoma tarina. Sukupuolella on tämän aineiston valttarinoissa merkitystä siinä, mitkä tapahtumat nostetaan esille ja kerrotaan tarinana.

Valttarinat on pääosin kerrottu vallankäytön kohteen roolista. Näitä tarinoita on 38. Vallankäyttäjänä haastateltava on ollut 6 tarinassa ja 3 tarinassa hän on ollut havainnoijan roolissa. Valttarinoita yhdistää kokemus tarinan lopputuloksesta ja siihen liittyvä tunne. Valttarinat kertovat menestyksestä, oppimisesta ja pettymyksestä. Vaara (2002) tuo esille tutkimuksessaan, että menestymis- ja epäonnistumistarinat ovat tyypillisiä organisaatiomuutoksista kertoville tarinoille.

Tämän aineiston valtatarinat kertovat siitä, mikä työyhteisön ihmissuhteissa on tärkeää (oppimistarinat), millaiset vuorovaikutuskäytännöt aiheuttavat pettymystä (pettymystarinat) ja mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen (menestystarinat).

Menestystarinoita on neljäsosa valtatarinoista. Menestyksestä kertominen on luontevaa esimiehen roolissa, sillä esimiesasema perustuu organisaation odotukselle onnistumisesta ja tavoitteiden toteutumisesta. Menestystarinoiden perusteella miehillä ja naisilla on yhtä paljon onnistumisen kokemuksia valtatilanteissa. Pääosin onnistumisen kokemukset ovat syntyneet vallankäytön kohteena olemisesta, joko vallankäyttäjän avulla tai vallankäyttäjän vastustuksesta huolimatta. Menestystarinoissa haastateltava on ollut sekä itse vallankäyttäjänä (3 tarinaa) että vallankäytön kohteena (8 tarinaa).

Pettymystarinat kuvaavat vallankäyttöä, joka aiheuttaa pettymyksen tai kokemuksen epätydyttävästä tilanteesta. Pettymystarinoita luonnehtivat haastateltavan kannalta epäasialliseksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutus. Pettymystarinat vahvistavat käsitystä vallankäytöstä negatiivisena toimintatapana. Tarinat, joissa pettymys ilmenee tyytymättömyytenä tilanteeseen, kuvaavat sitä, miten yksittäiset tapahtumat voidaan tulkita esimerkeiksi jo pitkään koetusta epätydyttävästä tilanteesta. Tarinan tapahtumat ikään kuin nostavat esille vahvistavat olemassa olevan tilanteen, ja tapahtumat nähdään pettymyksen viitekehyksen kautta. Epätydyttävää tilannetta kuvaavissa tarinoissa on siten kyse aikaperspektiiviltään pidempikestoisesta tilanteesta. Pettymystarinoissa haastateltava on ollut yhdessä tarinassa vallankäyttäjänä ja muissa 23 tarinassa vallankäytön kohteen roolissa.

Näissä valtatarinoissa valta näyttäytyy tunteen kautta, henkilökohtaisena kokemuksena, joka syntyy vuorovaikutustilanteessa. Valtatarinoissa voidaan siis ajatella olevan mukana moraalinen kannanotto (ks. Czarniawska 1998, Helkama 2009), joka kuvastaa odotuksen ja todellisuuden välistä ristiriitaa. Tarinan lopputulos kertoo siihen liittyvän tavoitteen saavuttamisesta (menestystarinat), turhautumisesta ja pettymyksestä tilanteeseen (pettymystarinat) tai oppimisesta (oppimistarinat). Valtakokemuksen ydin on siis tunne, joka liittyy siihen, mikä on vallankäytön lopputulos. Valtatarinoiden tunteet tulivat esille implisiittisesti tarinan lopputuloksen kautta, eivät eksplisiittisesti tarinoissa. Valtatilanteissa esille nousevat tunteet voidaan siten päätellä siitä, mikä on tilanteen lopputulos. Tunteet ovat perusluonteeltaan sosiaalisia reaktioita (Nummenmaa 2010, 76). Ne liittyvät

tapaamme nähdä ja kokea eri tilanteet, ja tunteet antavat meille keskeistä tietoa suhteestamme tunteen kohteeseen (Ilmonen 1999, 301). Tunnekokemukset puolestaan ovat tietoisuutta tunnetiloista ja tunteen aiheuttajista (Nummenmaa 2010, 16). Tunteet voidaan nähdä erikoistuneina reaktioina, joilla yksilö vastaa ympäristössä olevaan vaaraan tai mahdollisuuteen ja valmistautuu torjumaan tai hyödyntämään sitä (Takala 1999, 55). Myös Näre (1999) viittaa tunteiden sosiaaliseen puoleen. Tunteet syntyvät, muuntuvat ja sisäistyvät ihmisten välisissä suhteissa, joiden verkostoista koko yhteiskuntaelämä rakentuu (Näre 1999, 11). Kyky tunnistaa omia tunteita ja niiden aiheuttajia sekä kyky vaikuttaa omiin tunteisiin ovat keskeisiä tekijöitä sosiaalisessa toiminnassa (Nummenmaa 2010, 34).

Valtatarinoiden tunteet sopivat Myllyniemen (2004) määritelmään tunteista. Tunteet ovat informaatiota tavoitteiden saavuttamisesta tai turhautumisesta (Myllyniemi 2004, 26). Vaikka valtatarinoissa ei yleensä suoraan kerrota, mikä oli oma tavoite tilanteessa, kertoo tarinan lopputulos siihen liittyvän tavoitteen saavuttamisesta (menestystarinat) tai turhautumisesta tilanteeseen (pettymystarinat). Myös Ilmosen (1999, 302) mukaan tunteet ovat sidoksissa tavoitteisiimme, niiden saavuttamisen vaatimiin tilanteisiin ja näissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Valtatarinoiden tunteita voi pitää Harrén (1986, 5) määritelmän mukaisesti sosiaalisesti konstruoituna vuorovaikutustilanteessa ilmenevinä tunteina, joihin vaikuttavat tilanteeseen liittyvät käytännöt. Harré (emt. 8) näkee tunteet intentionaalisina siitä näkökulmasta, että ne liittyvät aina johonkin, niitä ei ole olemassa ilman tunteen kohdetta. Tunteen käsitteellä voi siis kuvata osuvasti tämän aineiston valtakokemuksiin liittyviä tekijöitä: tavoitteen saavuttamista tai menettämistä ja tunteiden syntyyn liittyvää prosessia. Nämä ilmenevät tilanteen synnyttämän kokemuksen ja siihen liittyvän tunteen kautta.

Oppimistarinat kuvaavat sitä, miten mikä tahansa tilanne voi olla oppimistilanne, vuorovaikutuskäytännöstä, kontekstista tai asiasta riippumatta. Oppiminen syntyy oppimistarinoiden perusteella siten, että haastateltava oivaltaa kokemuksen kautta jotakin itselleen tärkeää. Valtatarinoissa oppimisen kohteet liittyvät työyhteisön ihmissuhteisiin. Oppimistarinoissa haastateltava on ollut havainnoijan (3 tarinaa) ja vallankäytön kohteen (7 tarinaa) ja 2 tarinassa vallankäyttäjän roolissa.

Oppimistarinat kertovat esimieheltä, alaiselta ja kollegalta oppimisesta. Ne tuovat esille, mikä on haastateltavien kokemuksen mukaan tärkeää esimies-alaisuudessa

tai suhteesta kollegoihin. Jokainen vuorovaikutustilanne ja siinä koettu kuvaa suhteen laatua. Oppimista valtatilanteissa voidaan tarkastella oppimisena, joka tapahtuu osallistumalla yhteisön käytäntöihin (Wenger 1998). Oppiminen syntyy vuorovaikutukseen ja toimintaan osallistumisen kautta ja samalla se sekä vaikuttaa yhteisön jäsenten identiteetteihin että tuottaa ja uudistaa sosiaalista rakennetta (Wenger 1998, 4, 13). Valtasuhdetta ylläpidetään mallista oppimisella. Adler (1983, 5) tuo esille, että mitä enemmän esimiehellä on valtaa palkita ja pakottaa, sitä enemmän hänen toimintaansa pyritään seuraamaan. Tämän aineiston oppimistarinat kuvaavat sitä, miten oppiminen valtatilanteessa on antanut oppijalle uusia toimintamalleja tulevaa varten.

Sekä valttarinoiden vallankäyttäjät että itsensä kohteeksi kokevat käyttävät valtatilanteissa erilaisia keinoja saadakseen odotuksensa toteutumaan. Vallankäytön keinot voivat olla avoimia tai piilotettuja (ks. esim. Russell 1939), ja ne voivat vaihdella pakottamisesta vakuuttamiseen. Keinoja voidaan tarkastella sen pohjalta, vaatiiko niiden käyttö sitä, että vallankäyttäjä kontrolloi lopputulosta vai toimivatko keinot ilman kontrollia (ks. esim. Russell 1939, Galbraith 1984, Pfeffer 1992). Menestyksen ja onnistumisen tunne syntyy omalla aktiivisella toiminnalla. Aktiivisuus ilmenee omien tavoitteiden toteuttamisena tai annettujen positioiden vastustamisena, joka johtaa onnistumiseen ja omien tavoitteiden toteutumiseen. Myös arvostaminen voidaan kokea aktiiviseksi vaikuttamisen keinoksi. Aktiivisen toimijan rooli ei riipu organisaatioasemasta. Menestystarinoiden vallankäytön keinot ovat siten luonteeltaan avoimia. Ne toimivat myös ilman kontrollia, sillä ne ovat lähtöisin toimijasta itsestään.

Pettymystarinoiden vallankäytön keinoina käytetään ohittamista, ei tartuta ratkaisua vaativiin asioihin, muutetaan jo sovittua tai tehdään keskustelematta muutoksia työtehtäviin tai organisaatioon. Vuorovaikutus koetaan epäasialliseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Se voi olla suoraa sanallista viestintää tai välittyä epäsuorasti toiminnan kautta. Tällaisia vallankäytön keinoja ja vuorovaikutusta ovat tämän aineiston valttarinoiden mukaan käyttäneet sekä esimiehet, alaiset että kollegat. Pelkoa ja pelottelua työyhteisössä tutkinut Luomanen (2009) toteaa, että pelkoa ja pelottelua ei tapahdu vain esimies-alaisuudessa, vaan myös työntekijöiden välillä, ja lisäksi alaiset voivat pelotella esimiestään monella tavalla. Tämän tutkimuksen esille tuomilla pettymyksillä ja Luomasen tutkimalle pelolle ja pelottelulle on yhteistä se, että niitä koetaan työyhteisön eri osapuolten taholta.



Pettymystarinoissa käytettäviä vallankäytön keinoja voi luonnehtia pakottaviksi siitä näkökulmasta, että vallankäytön kohde kokee joutuvansa toimimaan vallankäyttäjän odottamalla tavalla. van Knippenberg ym. (2007) selittävät pakottavien vallankäytön keinojen valintaa tunteella omasta pätevyydestä ja mahdollisen palkkion kohdentumisella. Heidän mukaansa itsensä pätevämmäksi kokevat pitivät omaa panostaan arvokkaampana tai hyödyllisempänä kuin muiden, ja valitsivat siksi useammin pakottamisen keinoksi. Myös niissä tilanteissa, joissa vallankäyttäjä on itse palkkion saajana, käytetään useammin pakottavia keinoja kuin jos palkkiot kohdennetaan muille. (van Knippenberg ym. 2007, 283.) Tässä tutkimuksessa ei selvitetty, miksi vallankäyttäjät valitsivat pettymykseen johtaneissa tilanteissa pakottavia keinoja, mutta van Knippenberg ym. selitys on yhtenevä tämän tutkimuksen luvussa 5 kuvatun oman toiminnan oikeutettuna pitämisen kanssa.

Pettymystarinoissa haastateltava on ollut vallankäytön kohteena, joskus tilanteen alussa ikään kuin sivustakatsojan roolissa omassa asiassaan. Tilanteen edetessä haastateltavan rooli muuttuu aktiivisemmaksi toimijaksi. Pettymykset eivät näiden tarinoiden perusteella ole vain yksittäisiä tilanteen herättämiä tunteita, vaan joskus pitkään jatkuvia prosesseja. Tästä kertovat epätydyttäviä tilanteita kuvaavat pettymystarinat. Rainio (1968, 154) toteaa, että valtatilanteissa tunteet ovat usein ”turhaumakokemuksen aikaansaamia mielipahan sävyisiä tunteita”, jotka syntyvät kun ylipääsemätön este ilmaantuu toiminnan tielle. Myös Rodriguez-Bailón ym. (2000) tutkimuksessa kokemus vallankäytöstä voidaan assosoida uhkan tunteisiin, erityisesti niissä tilanteissa, joissa valta koetaan epäoikeutetuksi. Pettymyksen ja kyllästymisen tunteet liittyvät Myllyniemen (2004) mukaan yhteisön hyväksyntään. Yhteisön hyväksynnän kokemus liittyy ihmiselle tärkeään sosiaalisuuteen (Myllyniemi 2004, 27–28). Pettymystarinat korostavat sosiaalisuuden merkitystä nostamalla esille vuorovaikutuskäytäntöjen merkityksen.

Pettymyksen tunteita voi kuvata myös moraalitunteina, joihin liittyy kokemus oikeasta, väärästä ja oikeuksien loukkaamisesta (Takala 1999, 55; Harré 1986, 8). Myös valtatilanteissa sekä vallankäyttäjä että vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva näkevät tilanteen oman moraalisen näkemyksensä kannalta ja pyrkivät toimimaan sen pohjalta. Valtatarinatyyppien tulokset tiivistäen voi todeta, että valta tulee näkyväksi tilanteessa heräävien tunteiden kautta. Tunteet myös ohjaavat vallankäytön kohteeksi itsensä kokevan toimintaa valtatilanteessa.

## 7. Valtatarinoiden toimijat ja vallankäyttö

Valtatarinat kertoivat tilanteista, joissa vallankäyttäjänä on ollut haastateltavan esimies, alaiset, kollegat tai haastateltava itse. Näistä valtatarinoista yhdistetyt tarinatyyppit (menestys-, oppimis- ja pettymystarinat) tuovat esille vallankäyttöön liittyvät tunteet ja kokemuksen tilanteen lopputuloksesta. Tarkastelen seuraavassa valtatarinatyyppejä Greimasin aktanttimallin kautta. Valtatarinatyyppien aktanttianalyysi tuo esille sen, mitä vallankäytöllä tavoitellaan, ketkä toimivat tilanteessa auttajina tai vastustajina ja mistä menestyksen, pettymyksen tai oppimisen kokemuksessa on kyse. Tarinoissa on subjektina vallankäyttäjä, useimmiten haastateltavan esimies. Mutta myös alaiset, kollegat ja haastateltava itse ovat subjekteja eli vallankäyttäjiä.

### 7.1 Menestystarinoiden vallankäyttö

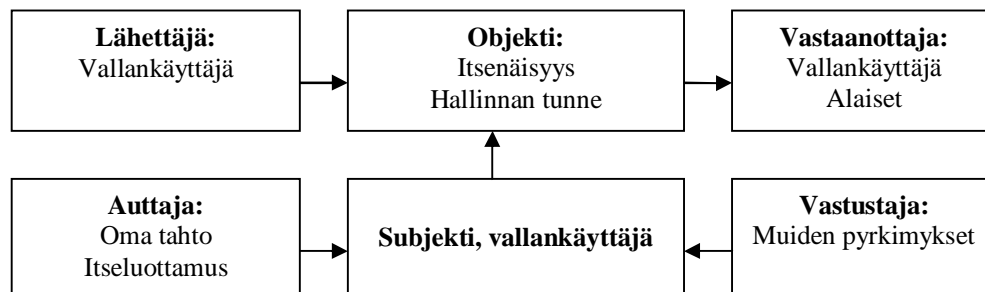
Menestystarinoissa haastateltava kuvaa onnistuneensa toimimaan valtilanteessa siten, että omat pyrkimykset toteutuvat. Kun tarinassa kerrotaan esimiehen vallankäytöstä, on esimies joko tukenut haastateltavan pyrkimysten toteutumista tai haastateltava on omalla toiminnallaan esimiehen vallankäyttöpyrkimyksistä huolimatta saanut tavoitteensa toteutumaan.

Menestystarinoita on 11, 6 miehen ja 5 naisen kertomaa. Menestystarinoista puolet (6 tarinaa) kuvaa esimiehen vallankäyttöä, 3 tarinaa haastateltavan omaa, 2 tarinaa alaisten ja yksi tarina kollegoiden vallankäyttöä. Vallankäyttäjä toimii itse samalla myös tarinan lähettäjänä, eli toiminnan oikeuttajana ja onnistumisen arvioijana. Tämän aineiston tarinat kertovat onnistumisista, joiden lähtökohtana on haastateltavan omien tavoitteiden toteutuminen. Vallankäyttäjän toiminnan kohteena (objektina) tarinoissa on saavuttaa oman itsen hallinta vaikeassa tilanteessa, saada

ristiriitatilanteet ratkaistua tai saavuttaa itsenäisyys toiminnassa ja päätöksenteossa. Menestyksen tunne syntyy hallinnan tunteen ja omien pyrkimysten saavuttamisen kokemuksesta. Menestystarinoina tämä sama pyrkimys on myös vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalla. Tämä tulee esille niissä menestystarinoina, joissa lähtökohtana on ollut vallankäyttäjän vaatimus, jota kohteeksi itsensä kokeva vastustaa. Oman aktiivisen toiminnan kautta hän saavuttaa omat, vallankäyttäjän vastaiset pyrkimyksensä.

Menestystarinoina auttajat eivät ole henkilöitä, vaan auttajan roolissa toimivat oma tahto ja itseluottamus. Oma tahto näyttäytyy haluna viedä asiat ratkaisuun ja rohkeutena toimia eri tilanteissa. Itseluottamus on uskoa omiin valintoihin. Menestystarinoina vastustajan roolissa ovat usein henkilöt, joiden pyrkimykset ovat vastakkaisia vallankäyttäjän pyrkimyksille: oma esimies, alaiset tai kollegat. Henkilöt, jotka työyhteisössä voidaan kokea tukijoiksi, voidaan kokea menestystarinoina myös vastustajiksi silloin, kun heidän koetaan estävän tavoitteiden saavuttamista. Kyse ei siis ole henkilöistä sinällään vaan siitä, mitkä ovat kunkin osapuolen tavoitteet ja pyrkimykset tilanteessa.

Greimasin aktanttimallilla menestystarinoiden aktantit voi kuvata seuraavasti:



Kuva 4. Menestystarinoiden aktantit

Menestystarinoina toiminnan oikeuttaja on vallankäyttäjä itse, mutta hyödyn voi vallankäyttäjän lisäksi saada myös hänen alaisensa. Menestys on siten tästä näkökulmasta tarkasteltuna laajempi ilmiö kuin vain yksilön kokemus. Menestystarinoiden analyysi aktanttimallilla tuo esille menestyksen idean. Menestys syntyy omien tavoitteiden saavuttamisesta omalla toiminnalla, muiden pyrkimyksistä huolimatta ja siihen liittyvästä hallinnan ja itsenäisyyden tunteesta.

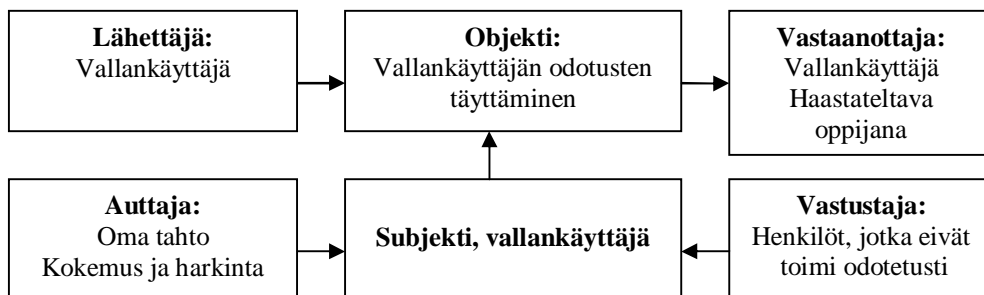
## 7.2 Oppimistarinoiden vallankäyttö

Oppimistarinoita on 12, 8 miehen ja 4 naisen kertomaa tarinaa. Lähes puolet oppimistarinoista (5) kertoo esimiehen vallankäytöstä, kollegan vallankäytöstä kertoo 3, alaisten vallankäytöstä 2 ja haastateltavan omasta vallankäytöstä 2 tarinaa. Vallankäyttäjäksi toimii kuten menestystarinoissakin samalla myös tarinan lähettäjänä eli luo oikeutuksen ja odotuksen tapahtumalle. Oppimista voi tapahtua eri vuorovaikutussuhteissa. Tästä kertoo se, että vallankäyttäjänä (ja samalla lähettäjänä) voi olla haastateltava itse tai hänen esimiehensä, alaisensa tai kollegansa. Oppiminen syntyy valtaritinoissa sekä oman kokemuksen kautta että havainnoimalla sitä, miten muut ovat toimineet.

Vallankäyttäjän tavoitteena (objektina) on saada muut toimimaan hänen odotustensa mukaisesti. Vallankäyttäjäksi ohjaa odotusten täyttämistä joko johdattelemalla tilannetta ja antamalla palautetta tai odottamalla, että muut tunnistavat odotukset ja toimivat niiden mukaan. Se, minkä haastateltavat ovat kokeneet vallankäytöksi, on juuri vallankäyttäjän suoraan tai epäsuorasti ilmaisemat odotukset toiminnalle.

Auttajan roolissa oppimistarinoissa toimivat vallankäyttäjän kokemus, harkinta ja tahto ratkaista tilanteet. Vastustajiksi oppimistarinoissa koetaan henkilöt, jotka eivät toimi odotusten mukaisesti ja heidän kielteinen suhtautumisensa vallankäyttäjän pyrkimyksiä kohtaan. Tarinat kertovat haastateltavan oppimisesta, mutta myös vallankäyttäjäksi hyötyy siitä, että haastateltava oppii uusia tilanteita varten.

Oppimistarinoiden aktantit voi kuvata seuraavasti:



Kuva 5. Oppimistarinoiden aktantit

Valtaritinoiden oppimistarinat kuvaavat tilanteita, jotka ovat toimineet lähtökohtana uuden oppimiselle. Oppimistarinoiden analyysi aktanttimalilla tuo esille oppimisen

ytimen: oppimisen kohteena on se, saako vallankäyttäjät toiset toimimaan odotustensa mukaisesti ja ne keinot, joilla tämä toteutuu.

### 7.3 Pettymystarinoiden vallankäyttö

Puolet valttarinoista on pettymystarinoita (24). Niistä 18 on naisten ja 6 miesten kertomaa. Puolet tarinoista (13) kertoo esimiehen vallankäytöstä, kollegan vallankäytöstä 5, alaisten vallankäytöstä 5 ja haastateltavan omasta vallankäytöstä 1 tarina. Pettymystarinat eroavat toisistaan sen perusteella, liittyykö pettymys vallankäytön tilanteeseen vai epätydyttäväksi koettuun tilanteeseen.

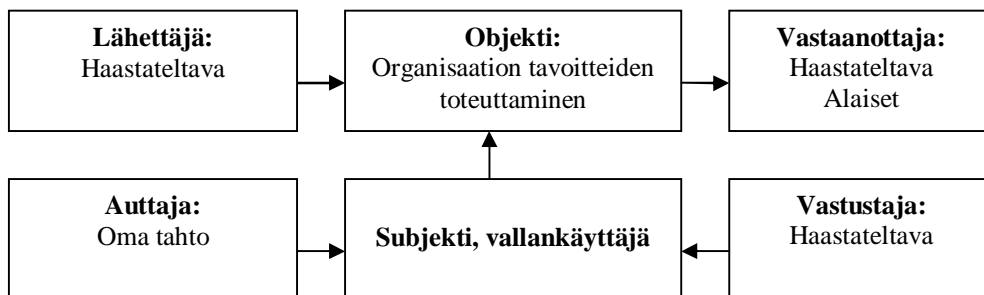
Lähtäjänä on pettymystarinoissa usein haastateltava itse (19 tarinaa). Lähtäjän tehtävä on pettymystarinoissa hieman erilainen kuin muissa tarinatyypeissä. Pettymystarinat kertovat turhautumisesta, epätydyttävistä tilanteista ja siitä, että odotukset eivät ole täyttyneet. Pettymystarinoissa lähtäjän roolissa korostuu vallankäyttäjän toiminnan arviointi. Myös vastaanottajan roolissa korostuu arviointi tapahtuneen lopullisesta merkityksestä ja moraalista. Puolesta tarinoista (12 tarinaa) arvioinnin tekijänä toimii haastateltava itse, muissa tarinoissa tapahtuneen merkitystä arvioivat alaiset. Vaikka pettymys on henkilökohtainen tunne ja kokemus, vaikuttaa se koko työyhteisöön sitä kautta, että organisaation kulttuuri tai esimiehen toiminta koetaan epätydyttäväksi. Pettymys ja epätydyttävä tilanne eivät siten ole pelkästään henkilökohtaisia kokemuksia, vaan laajenevat helposti koko työyhteisöön, kuten menestyskin.

Tarinoissa, joissa kuvataan pettymystä, on vallankäyttäjän toiminnan kohteena usein organisaation antamista tavoitteista huolehtiminen. Sen hän tekee kuitenkin tavalla, joka tuottaa haastateltavalle pettymyksen. Silloin haastateltava vallankäytön kohteena pyrkii saamaan oikeutta, korjaamaan kokemansa vääryyden tai toteuttamaan omaa tahtoaan. Pettymyksen tunne syntyy tyytymättömyydestä tapaan, jolla vallankäyttäjät kohtaa vallankäytön kohteeksi itsensä kokevan.

Auttajan roolissa pettymystarinoissa toimii tahto selvittää asiat. Tässä pettymystarinat muistuttavat menestys- ja oppimistarinoita; oma tahto auttaa vallankäyttäjää toteuttamaan tavoitteensa. Tarinat tuovat esille, että haastateltava koetaan pettymystarinoissa useimmiten vastustajaksi. Vallankäyttäjät kokee, ettei haastateltava toimi tilanteessa hänen odotustensa mukaisesti, ja siten haastateltava

muuttuu yhteistyökumppanista vastustajaksi. Myös vallitseva yrityskulttuuri voidaan kokea vastustajaksi (2 tarinaa). Pettymykseen johtaneissa tilanteissa vallankäyttäjän auttajana on oma tahto, mutta vastustajiksi koetaan usein haastateltava. Pettymystarinoissa on siten läsnä kahdenlaista pettymystä: vallankäytön kohteen (haastateltavan) pettymys tilanteen vuorovaikutukseen ja samalla myös vallankäyttäjän pettymys siitä, että hänen odotuksensa kyseenalaistetaan.

Pettymystarinoiden aktantit voi kuvata seuraavasti:



Kuva 6. Pettymystarinoiden aktantit

Pettymystarinat kuvaavat vallankäyttöä, jonka pyrkimyksenä on saada organisaation antamat tavoitteet toteutettua. Vallankäyttäjän, useimmiten haastateltavan esimiehen, toiminnan koetaan aiheuttavan pettymyksiä tai olevan jälleen yksi esimerkki pidempään jatkuvasta epätydyttävästä tilanteesta. Pettymystarinoiden analyysi aktanttimalilla tuo esille sen, että pettymyksen ytimenä on kokemus kielteisestä suhtautumisesta.

## 8. Vallankäyttö positiointina ja vuorovaikutusprosessina

Yhtenä tutkimuskysymyksenäni on, millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi. Mitkä ovat ne piirteet ja tekijät, jotka saavat aikaan kokemuksen vallankäytöstä? Valtatarinatyyppien analysointi tuo esille vallankäytölle tyypillisen vuorovaikutusprosessin ja sen keskeisen tekijän, positioinnin. Kuvaan ensin, miten positiointi näkyy valtatarinoissa ja teen sitten yhteenvedon valtatilanteiden vuorovaikutuksesta.

### 8.1 Vallankäyttö positiointina

Valtatarinoiden analyysi toi esille, että vallankäyttäjä ohjaa tilannetta omien odotustensa mukaisesti. Samalla hän välittää vuorovaikutuksen kautta viestin siitä, miten hän näkee oman ja toisten aseman. Arkikielellä tätä voisi kutsua ”paikan osoittamiseksi”. Käytän tästä aseman osoittamisesta käsitettä positiointi (ks. van Langenhove & Harré 1999, Harré ym. 2009). Positiointi on keskustelun osapuolten tapa asemoida itsensä ja toiset. Sen kautta pyritään ohjaamaan tapahtumien kulkua itselle edulliseen suuntaan. Valtatarinoissa positiointi tapahtuu yksilöiden välillä ja on tyypillisesti epäsymmetristä (Harré & van Langenhove 1999, 6) siten, että vallankäyttäjä positioi samalla sekä itsensä että vallankäytön kohteen. Haastateltavat eivät käyttäneet ilmaisuja ”vallankäyttäjä” ja ”vallankäytön kohde”, mutta tämä positiointi oli implisiittisesti läsnä kerrotuissa tarinoissa.

Valtatarinoissa Davies & Harrén (1999) mukaiseksi tarinalinjaksi voi kuvata sekä johtamista että organisaation esimies-alaisuuden hierarkkista rakennetta. Niiden mukaan esimiehelle on annettu vallankäyttäjän ja alaisille vallankäytön kohteen rooli, ja tätä roolijakoa vahvistetaan positioinnilla. Tämän tarinalinjan mukaisesti on kerrottu monet tarinoista ja silloin on kyse van Langenhoven ja Harrén (1999) mukaisesta ensimmäisestä positioinnista. Moni tarina kertoo kuitenkin myös

tarinalinjan vastaisesta tilanteesta, eli alaisten tai kollegoiden vallankäytöstä. Niissä alainen ottaa vallankäyttäjän roolin ja positioi esimiehensä vallankäytön kohteeksi tai kollegat positioivat toisensa vallankäytön kohteeksi. Osa tarinoista kertoo myös siitä, että annettua tarinalinjaa ja positiointia ei vahvisteta, vaan vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva asettuu vastustamaan sitä ja toimii oman näkemyksensä mukaisesti. Tällöin on kyse van Langenhoven ja Harrén (1999) kuvaamasta toisesta positioinnista, jossa annettu positiointi kiistetään tai yritetään kumota (Harré & van Langenhove 1999). Kiistäminen tai kumoaminen voidaan nähdä myös yhtenä vastarinnan muotona, joka on Erkaman (2010) mukaan tuttua keskijohdolle. Erkama viittaa keskijohdon kaksoisrooliin ja toteaa, että he ovat usein muutostilanteissa sekä vastarinnan subjekteina että objekteina (Erkama 2010, 162).

Tarinalinjat ja positiot eivät ole vapaasti konstruoituja, vaan ne heijastavat kulttuurissa jo valmiina olevia narratiivisia muotoja, jotka kulttuurin jäsenet tunnistavat ja joiden mukaisesti he osaavat toimia (van Langenhove & Harré 1999, 19–20). Myös tämän tutkimuksen menestys-, oppimis- ja pettymystarinoita voidaan pitää kulttuurisesti tunnistettuina tyyppitarinoina. Jokaisella meistä on erilaisia kokemuksia työelämässä onnistumisesta, oppimisesta ja pettymyksistä.

Positiointi ilmaistaan tämän aineiston valtatarinoissa harvoin eksplisiittisesti. Tämä johtuu siitä, että aineisto on tarinoita, ei aidon keskustelutilanteen havainnointia ja dokumentointia. Positiointi on nähtävissä valtatarinan etenemisessä ja erityisesti siinä, millaisten pienten vuorovaikutuskeinojen ja sävyjen kautta toinen kokee saavansa jonkun tietyn position ja miten hän siihen vastaa. Tämä tulos on yhteneväinen Ng'n & Bradacin (1993) näkemysten kanssa. He toteavat, että vaikuttaminen ja kontrollipyrkimykset ovat selkeästi nähtävissä, kun voimakkaan roolin omaava kohdistaa sanansa vähemmän voimakkaassa roolissa olevalle (Ng & Bradac 1993, 61). Tämän aineiston valtatarinoiden kautta esille nouseva havainto siitä, että sekä vallankäyttäjä että itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva käyttävät positiointia valtatilanteessa, tukee mm. Giddensin (1984) havaintoa siitä, että valta on aina kaksisuuntaista. Molemmilla valtasuhteen osapuolilla on suhteessa valtaa. Positiointi on siis jatkuva dynaaminen prosessi, joka elää tilanteessa.

*Menestystarinoissa* (11 tarinaa, joista 6 miehen ja 5 naisen kertomaa) vallankäyttäjän positiot voivat olla kannustavia ja myönteisiä mutta myös ohjaavia ja käskeviä. Vallankäyttäjän kannustava ja myönteinen positiointi johtaa annettuun positiointiin suostumiseen. *Menestystarinoissa* kannustava vallankäyttäjä



keskusteluttaa, kantaa vastuuta ja tekee päätöksiä. Kannustavan vallankäytön kohteeksi itsensä kokevat vahvistavat annetun position ja toimivat sen mukaisesti, ja tuloksena syntyy onnistumisen kokemus. Osa menestystarinoista tuo esille, että menestymisen kokemus tulee siitä, että itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva kiistää annetun position (toimeksiannon toteuttamisen kyseenalaistamatta) ja toimii toisin kuin vallankäyttäjää odottaa. Lopputulos on kuitenkin kertojan kannalta onnistuminen. Näissä menestystarinoissa vallankäyttäjää ohjeistaa tai käskyttää, mutta itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva kiistää annetun position ja toimii aktiivisesti omien tavoitteidensa toteuttamiseksi. Menestystarinoissa vallankäyttäjää pyrkii kannustamaan tai vaatimaan tavoitteen toteuttamista. Seuraavat esimerkit kuvaavat menestystarinoiden positiointeja:

- kannustaja ja vastuun osoittaja → tavoitteen toteuttaja (esimerkkeinä tarinat 19, 27, 40)
- keskusteluttaja → mielipiteen kertoja (esimerkkeinä tarinat 26, 35)
- vaatija → vastustaja (esimerkkinä tarina 12)

Vallankäyttö näyttäytyy menestystarinoissa ennen kaikkea kahden henkilön välisenä tapahtumana. Vain kolmasosassa tarinoista on mukana myös kolmas osapuoli. Menestystarinoille on luonteenomaista toisaalta se, että vallankäyttäjää saavuttaa myönteisillä positioinneilla tavoitteensa mukaisen tuloksen ja toisaalta se, että ohjeistajan ja käskyttäjän positio aiheuttaa vastareaktion usein vastustamisen, joka voi kuitenkin johtaa vallankäytön kohteeksi itsensä kokevan onnistumiseen.

*Oppimistarinat* (12 tarinaa, joista 8 miehen ja 4 naisen kertomaa) eroavat menestys- ja pettymystarinoista siinä, että niiden painopisteenä on se, mitä tilanteesta on opittu. Vallankäyttö on enemmänkin konteksti oppimiselle kuin tarinan pääkohde. Oppimistarinoiden positioiden voisi kuvitella muistuttavan menestystarinoiden kannustavaa positiointia, sillä useiden oppimisteorioiden mukaan oppimista edistää myönteinen ilmapiiri. Vallankäytön kokemuksissa vallankäyttäjän myönteinen ja kannustava positio ei kuitenkaan ole välttämätön edellytys oppimiselle, vaan oppimista voi tapahtua hyvin erilaisissa positioinneissa ja vuorovaikutuskäytännöissä. Vallankäyttäjää voi toimia aktiivisena ohjaajana, ratkaisujen tekijänä tai myönteisen palautteen antajana ja joskus jopa yleensä kielteisenä koettujen vuorovaikutuskäytäntöjen (puhuttelu) mukaisesti. Seuraavat esimerkit kuvaavat oppimistarinoiden positiointeja:

- hienovarainen ohjaaja → ohjauksen mukaan toimija (esimerkkinä tarina 28)
- esimerkki → esimerkistä oppija (esimerkkeinä tarinat 17, 25)
- puhuttelija → puhuteltava (esimerkkeinä tarinat 20, 37)

Muiden osapuolten rooli oppimistarinoissa on enemmänkin seurata tilannetta. Heillä ei yleensä ole tilanteen kulkuun vaikuttavaa aktiivista toimijan roolia.

*Pettymystarinoiden* (24 tarinaa, joista 18 naisen ja 6 miehen kertomaa) positiot osoittavat, että pettymystarinoissa vallankäyttäjä edellyttää tottelemista ja vallankäyttäjän tahdon noudattamista eli toisin sanoen pyrkii saamaan aikaan ”tottelijan” position. Pääsääntöisesti itsensä vallankäytön kohteeksi kokeva tuntee joutuvansa vahvistamaan annetun position. Positioinnin näkökulmasta menestys- ja pettymystarinoissa on yhteistä vaatiminen, mutta sen lopputulos on erilainen. Seuraavat esimerkit pettymystarinoiden positiointeja:

- päätöksen tekijä → päätöksen noudattaja (esimerkkeinä tarinat 10, 18, 39)
- syyllisen nimeäjä → syntipukki (esimerkkinä tarina 8)

Pettymystarinoissa on mukana myös kolmas osapuoli, joku työyhteisöstä. He lähtevät näissä tarinoissa helposti vallankäyttäjän negatiiviseen positiointiin mukaan tai ovat passiivisia sivustakatsojia. Vallankäyttäjää ei näiden tarinoiden perusteella lähdetä vastustamaan ellei koe itseään asianosaiseksi.

Pettymystarinoissa, jotka kuvaavat pettymystä epätydyttävään tilanteeseen vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva ottaa joko vallankäyttäjän odotuksen mukaisen ”mukautujan” tai ”tottelijan” position tai vastustaa annettua positiota ottamalla ”vastustajan” roolin. Vastustaminen kuvastaa sitä, että epätydyttävissä tilanteissa vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva ei aina suinkaan sopeudu tilanteeseen, vaan pyrkii muuttamaan tilannetta omalla toiminnalla. Hän kokee, että muutosta ei saavuteta sopeutumalla vaan toimimalla aktiivisesti omien tavoitteidensa suuntaisesti. Seuraavat esimerkit kuvaavat epätydyttävän tilanteen positiointeja:

- käskijä → toimeksiannon toteuttaja (esimerkkeinä tarinat 7, 41)
- vastuun välttelijä → passiivinen odottaja (esimerkkinä tarina 24)
- uhkailija → aktiivinen toimija (esimerkkinä tarina 31)

Valtatarinoiden positiodien ja aktanttien analyysi toi esille, että positiointi ja valtatarinoiden auttajat ja vastustajat liittyvät yhteen. Menestys-, oppimis- ja

pettymystarinoita yhdistää se, että vallankäyttäjän auttajan roolissa toimii oma tahto, ja vastustajan roolissa henkilöt, joiden pyrkimykset ovat vastakkaisia vallankäyttäjän pyrkimyksille. Tarinoissa auttajana toimiva tahto on samalla myös valtatarinoiden lähettäjien pyrkimyksiä kuvaava modaliteetti (luku 5.1.). Modaliteetit liittyvätkin läheisesti positiointiin. Molemmat tuovat esille valtatilanteessa vaikuttavat tekijät. Modaliteetit (*tahtominen, täytyminen, voiminen ja tietäminen*) kuvaavat vaikutinta valtatarinan lähettäjän pyrkimyksen taustalla. Modaliteetti *tahtominen* ilmenee sekä haluna toteuttaa oma tahto että haluna näyttää. Auttajan roolissa tahto tukee vallankäyttäjän tavoitteiden saavuttamista. Näin sekä modaliteettien että tarinan auttajien analysointi tuovat esille saman ilmiön, oman tahdon merkityksen valtatilanteen etenemisessä. Tahto on tekijä, joka voi valtatilanteissa johtaa menestykseen, tukea selviytymistä pettymystilanteissa ja mahdollistaa oppimisen tilanteessa.

Tämän tutkimuksen tulos positioinnin käytöstä valtatilanteissa vaikuttamisen keinona on yhtenevä Kejosen (2006) puhuja-aseman kanssa. Puhuja-asemalla Kejonen viittaa siihen, minkä ryhmän kannalle puhuja puheessa asettuu, mitä tahoa kannattaa ja minkä aseman ottaa. Asemointia käytetään organisaatiopuheessa tuomaan esille omaan ryhmään kiinnittyminen ja samalla kohdennetaan puhetta ja vahvistetaan omaa ääntä (Kejonen 105, 229). Samalla tavoin tämän tutkimuksen valtatilanteissa ilmenevä positiointi kertoo positioijan oman aseman ja äänen esille tuomisesta ja pyrkimyksestä hyödyntää niitä omien odotusten ja tavoitteiden toteuttamisessa.

Valtatarinoiden positioiden analyysi tuo myös esille, että valtatilanne ja henkilöiden välisen suhteen laatu vaikuttaa siihen, millaiseksi vuorovaikutus koetaan. Tämän tuo esille menestys- ja pettymystarinoissa käytetty sama positioinnin keino, vaatiminen. Se voi tuottaa sekä onnistumisen että pettymyksen kokemuksen. Positiointi perustuu tilanteesta riippumatta vallankäyttäjän odotuksiin ja tavoitteisiin. Sama keino tilanteen ohjaamisessa voi kuitenkin johtaa hyvin erilaiseen lopputulokseen vallankäytön kohteen kannalta.

Valtatilanteen osapuolten suhteen laatu nousee esille myös oppimistarinoissa, joissa oppimisen kohteena ovat vuorovaikutussuhteet. Pettymystarinat, jotka kertovat epätydyttävistä tilanteista tuovat esille, että jos suhteessa on jännitteitä, koetaan positiointi helposti vallankäytöksi. Toisaalta jos suhde on hyvä, voi vuorovaikutus olla luonteeltaan hyvinkin vaihtelevaa, eikä sitä koeta välttämättä

vallankäytöksi. Samallakin tekemisellä, tilanteella tai vuorovaikutuksella on siis erilainen merkitys kontekstista riippuen. Tähän viittaavat myös Clegg ym. (2007, 191) toteamalla, että samanlaisenkin vallankäytön seuraus voi joillekin ihmisille olla positiivinen kun taas toisille se on negatiivinen. Ng'n & Bradacin (1993) mukaan kokemukseen vaikuttaa myös se, onko tilanne yksilöiden välinen vai tapahtuuko se ryhmässä. Ryhmä tarkkailee viestijän valtaa erityisesti statuksen kannalta, kun taas yksilöiden välisissä suhteissa kiinnitetään huomio viestijän kompetenssiin (Ng & Bradac 1993, 15). Tämän aineiston valtatarinat kertovat sekä kahden välisistä että ryhmässä tapahtuvista tilanteista. Valtakokemusta ja tulkintaa ei ratkaise pelkästään vuorovaikutus ja positiointi, vaan myös se, missä tilanteessa ja kontekstissa se tapahtuu, ja minkälainen suhde haastateltavalla on vallankäyttäjään.

## 8.2 Vallankäyttö vuorovaikutusprosessina

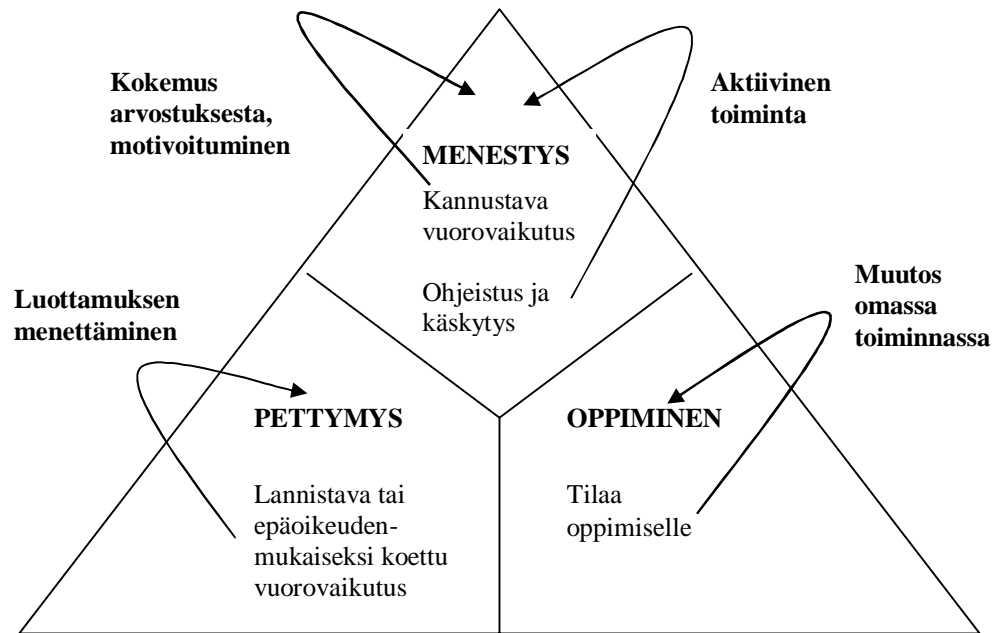
Keskustelut ovat vallankäytön konteksti. Valtatarinat kertovat siitä, että vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kaipaa yhteistä dialogia. Vallankäyttäjälle taas usein riittää se, että hänen odotuksensa täytetään keskustelun luonteesta riippumatta. Gergen ym. (2004) mukaan dialogi luo ja muuttaa sosiaalista maailmaa. Dialogi on julkista ja koordinoitua toimintaa, joka on sidottu kontekstiin myös historiallisesti ja kulttuurisesti. Dialogi palvelee sekä positiivisia että negatiivisia päämääriä. Koordinoimalla sanoja ja toimintaa dialogi rakentaa samalla ihmissuhteita, yhteisöjä ja organisaatiota. (Gergen ym. 2004, 40–45.)

Tämän aineiston valtatilanteissa, kuten muissakin keskusteluissa, molemmat osapuolet vaikuttavat keskustelun kulkuun. Saman on todennut myös Hujala (2008, 120) tutkimuksessaan johtamisen vuorovaikutuksesta ja moniäänisyydestä: johtamispuhunnassa ovat osallisena kaikki osapuolet, ja se on yhtäläillä johdon kuin työntekijöidenkin vastuulla oleva asia.

Tämän tutkimuksen aineiston valtatarinat alkavat tyypillisesti kokouksista tai kahden välisistä vuorovaikutustilanteista, jotka ovat usein samalla päätöksentekotilanteita. Tarinat tuovat esille, että haastatellut keskijohdon edustajat kokevat kuvatut tilanteet vuorovaikutuksen kannalta sekä tärkeiksi että samalla myös haastaviksi. Kokoukset ja muut tilanteet, joissa tehdään päätöksiä tai annetaan toimeksiantoja, ovat kriittisiä pisteitä, joissa esimiehen rooli ja organisaation

kulttuurin luomat edellytykset nousevat näkyviin. Keskijohdon päätöksenteko- ja valintatilanteiden haastavuuden ovat todenneet myös Huhtala ym. (2010) tutkimuksessaan.

Seuraavaan kuvaan on tiivistetty vallankäyttöön liittyvien vuorovaikutuskäytäntöjen eteneminen. Vallankäyttäjän käynnistämä vuorovaikutusprosessi määrittelee, miten tilanne tyypillisesti etenee.



Kuva 7. Vallan vuorovaikutusprosessit

Kyseessä on vuorovaikutusprosessi, jonka aloitusvaihe ja siihen liittyvä vallankäyttäjän sisäinen tunnetila ovat ratkaisevia. Tunnetilalla viitataan siihen, että vallankäyttäjän positiot perustuvat valtatarinoissa positiivisille tai negatiivisille tunteille, jotka välittyvät vuorovaikutuksen kautta vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle. Kannustava vuorovaikutus rohkaisee vallankäytön kohteeksi itsensä kokevaa dialogilla ja arvostuksella onnistumiseen ja menestymiseen. Toinen ääripää on pettymyksen johtava tilanne, jossa lannistava tai epäoikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutus johtaa luottamuksen menettämiseen. Luottamuksen menettämisen seurauksena vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva joko aktiivisesti hakee tilanteeseen ratkaisua tai odottaa passiivisemmin, että vallankäyttäjä selvittää tilanteen. Vaikka tilanne käynnistyisi ohjeistamisella ja käskytyksellä, voi se päättyä menestykseen vallankäytön kohteeksi itsensä kokevan aktiivisen, omia tavoitteita

toteuttavan toiminnan kautta. Jos vuorovaikutustilanteissa on ollut tilaa ja mahdollisuus oppimiselle, voi se johtaa myös oman toiminnan muuttumiseen pidemmällä aikavälillä.

Vallankäytön kokemus syntyy valtatarinoiden perusteella siis vuorovaikutuksen keinoin. Myös Arendt (2002) toteaa, että valta syntyy yhdessä elämisestä ja toimimisesta mutta myös katoaa, jos eristää itsensä vuorovaikutuksesta. Tässä aineistossa vallankäyttöön liittyvällä kannustavalla vuorovaikutuksella voi olla myönteiset seuraukset (menestystarinat). Oma aktiivinen toiminta hankaliksi koetuissa tilanteissa voi myös johtaa onnistumiseen (menestystarinat). Vuorovaikutus voi antaa oivalluksia toimivista toimintatavoista ja edistää oppimista (oppimistarinat). Vuorovaikutus voi myös lamaannuttaa ja johtaa luottamuksen menettämiseen (pettymistarinat).

Tämän tutkimuksen valtatarinoiden vuorovaikutusprosessin analyysin tulokset ovat yhteneviä Viitalan (2006) tutkimuksen tulosten kanssa. Viitalan mukaan alaisten odotukset kohdistuivat pääosin siihen, millainen vuorovaikutussuhde esimiehellä on alaiseensa, miten esimies kommunikoi ja huomioiko esimies alaisensa yksilöllisesti (Viitala 2006, 169). Esimiehen vuorovaikutustaitojen merkitys tulee esille myös niissä odotuksissa, joita tämän tutkimuksen tarina-analyysien mukaan kohdistuu esimieheen. Alaiset odottavat esimieheltään kykyä toimia eri tilanteissa, perusteluja ja jämäkkyyttä.

Valtatarinoiden vuorovaikutusprosessien ja niiden seurausten analyysi vahvistaa Aineisto ja analyysi – luvussa kuvatun aineistosta muodostuneen esiymmärryksen, jossa kuvasin vallan vuorovaikutusta prosessiksi, jossa molemmilla osapuolilla on oma roolinsa. Vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kokee vuorovaikutuskäytännöt vallankäyttäjän viestiksi siitä, mikä on heidän molempien asemansa tilanteensa ja mitä häneltä odotetaan. Tätä voidaan selittää positioinnin käsitteellä. Erityisesti pettymystarinat tuovat esille, että aiemmat negatiiviset kokemukset vaikuttavat siihen, miten uudet tilanteet ja vallankäyttäjän vuorovaikutus niissä tulkitaan. Tulkintaan vaikuttavat erityisesti henkilön senhetkinen tyytyväisyys omaan tilanteeseensa ja vallankäyttäjän vuorovaikutuskäytännöt.

Vallan vuorovaikutusprosessi havainnollistaa sen, että sekä vallankäyttäjä että itsensä kohteeksi kokeva vaikuttavat tilanteen etenemiseen ja sen pohjalta syntyvään luottamukseen tai sen menettämiseen, arvostuksen ja motivoitumisen kokemukseen tai kehittymiseen ja oppimiseen. Saman on tuonut esille myös Laine (2008)

tutkimuksessaan luottamuksen syntymisestä esimies-alaissuhteessa. Sekä esimies että alainen vaikuttavat sekä suhteeseen että siinä syntyvään luottamukseen (Laine 2008, 74–75).

Esimiehen kanssa käydyt keskustelut ovat merkityksellisiä sekä esimies-alaissuhteen kehittymisen kannalta että myös oppimisen mahdollistajina. Tämä tuli esille oppimistarinoiden ja niissä syntyneiden oivallusten kautta. Tämän aineiston menestystarinoissa kuvattu kannustava vuorovaikutus muistuttaa Berlinin (2008, 202) tutkimuksessa kuvattua hyvää palautekeskustelua siinä, että molemmissa kuvataan kannustavaa ja arvostavaa keskustelua. Myös Alvesson & Sveningsson (2003a, 1435) tuovat esille, että alaisten kuuntelu vaikuttaa positiivisesti alaisten tuntiessa itsensä arvostetuiksi, näkyviksi, yksilöiksi ja tiimityöhön mukaan otetuiksi. Saman tuovat esille myös Mohr ja Wolfram (2008) toteamalla, että sillä, että esimies antaa huomiotaan alaiselleen keskustelemalla havainnoistaan ja työn tuloksista on merkittävä vaikutus työn tuloksiin.

Valtatarinoiden pettymykseen johtaneet tilanteet puolestaan muistuttavat Berlinin (2008) kuvaamaa pieleen mennyttä palautekeskustelua siinä, että molemmissa on samoja vuorovaikutuksen piirteitä: lannistamista, ylimielisyyttä ja puolustuskannalle menemistä. Pettymystarinoiden kautta esille nouseva vuorovaikutusketju muistuttaa sekä Laineen (2008, 82) tutkimuksessaan kuvaamaa epäluottamuksen aiheuttama vuorovaikutusketjua, joka johtaa kommunikaation ja motivaation laskuun ja suunnitelmiin lähteä organisaatiosta että Koivumäen (2008, 10) tuloksia siitä, että luottamuksen ja yhteistyön puute lamaannuttavat yhteistyön. Sama kulku tapahtuu tämän aineiston valtatarinoissa pettymykseen johtavassa vuorovaikutuksessa: kun vuorovaikutus koetaan lannistavaksi, syntyy pettymyksen tunne, joka johtaa luottamuksen menettämiseen.

Valtatarinat kertovat analyysin perusteella myös siitä, että vallankäytön kohteena oleva näkee prosessin etenemisen ja prosessin vastuun usein olevan lähes yksinomaan vallankäyttäjän vastuulla. Tämän tuo esille se, että vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva useimmiten toimii annetun position mukaisesti. Vallan vuorovaikutusprosessin ydin on tilanteessa muuttuva positiointi ja sen vaikutukset toimintaan.

## 9. Pohdinta

### 9.1 Valta suhteena ja odotuksiin vastaamisena

Tämän aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat keskijohdon kertomat kokemukset johtamiseen liittyvistä vallankäytön tilanteista ja niiden merkitys johtamisessa. Halusin kuvata, millaista on vallan arkipäivä: millaisia kokemuksia liittyy valtatilanteisiin, mitkä tekijät ohjaavat vallankäyttöä, eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan ja millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi. Aineistolähtöisen tutkimuksen ideana oli antaa haastateltavien vastata kysymyksiin ja kertoa tarinoita oman valtanäkemyksensä pohjalta, ilman etukäteen tai haastattelussa annettua vallan määritelmää. Täten haastateltavien kuvaamat valtakokemukset ja käsitykset sisältävät hyvin erilaisia näkemyksiä. Ne tuovat esille valtailmiön moninaisuuden esimiestehtävissä.

Vallankäytön kokemuksia ja näkemyksiä tarkastelin esimiehen roolin ja vuorovaikutustilanteen näkökulmasta. Keskijohdolla on organisaatiossa kaksoisrooli ja samalla kaksoissidos (ks. Alvesson 1996); he ovat samalla sekä alaistensa esimiehiä että oman esimiehensä alaisia. Myös tarinat kertoivat kokemuksista esimiehen, alaisen tai kollegan roolissa. Keskijohdon kaksoisrooli ei kuitenkaan nouse esille yksittäisissä tarinoissa, vaan ne on kerrottu yhden roolin näkökulmasta.

Tämän aineiston valtatarinoiden perusteella vallankäytöksi koetut tilanteet alkavat usein kahden välisistä keskusteluista tai kokoustilanteista. Näitä organisaatiossa tapahtuvia keskusteluja voidaan luonnehtia institutionaalisiksi keskusteluiksi. Niihin vaikuttavat organisaation sosiaalinen järjestys ja odotukset. Institutionaalisella keskustelulla tarkoitetaan sellaista puhetta, jonka avulla puhujat ammatillaisen roolissa suorittavat erityisiä institutionaalisia tehtäviä (Peräkylä 1998, 177). Institutionaalisia tämän tutkimuksen valtatarinoiden keskusteluista tekee se, että niiden konteksti on hierarkiaan ja tavoitteisiin perustuva yritysorganisaatio, jossa tapahtuvaa toimintaa säätelevät erilaiset ohjeet, toimintamallit ja politiikat.



Esimiestä, hänen esimiestään ja kollegoitaan voidaan pitää johtamisen ammattilaisina, ja siten heidän käymäänsä keskustelua luonteeltaan institutionaalisena keskusteluna. Yritysorganisaatioiden keskustelusta osa on institutionaaliselta luonteeltaan virallisempia, kuten kokoukset ja kahden välisistä keskusteluista esimerkiksi kehityskeskustelut. Osa keskusteluista on institutionaaliselta luonteeltaan epävirallisempia, kuten eri tilanteissa alkavat kahden väliset keskustelut, joista osa tämän aineiston valttarinoista kertoo. Valtatarinat alkavat usein keskustelusta tai kokouksesta, ja ovat siten otos sekä yritysorganisaation virallisemmista että epävirallisemmista institutionaalisista keskusteluista.

Nämä keskusteluista ja kokouksista alkaneet valttatilanteet voidaan kuvata menestys-, oppimis- ja pettymystarinoina sen perusteella, miten haastateltavan tavoitteet toteutuivat, mikä oli tilanteen lopputulos ja millaisia tunteita se herätti. Valta näyttäytyy tunteen kautta ja henkilökohtaisena kokemuksena, joka syntyy vuorovaikutustilanteessa. Suurimmassa osassa tarinoita haastateltava on ollut vallankäytön kohteena (38 tarinaa yhteensä 47 tarinasta). Menestystarinoissa haastateltava kuvaa onnistuneensa toimimaan valttatilanteessa siten, että omat pyrkimykset toteutuvat. Esimies on joko tukenut tätä tai haastateltava on omalla toiminnallaan esimiehen vallankäyttöpyrkimyksistä huolimatta saanut tavoitteensa toteutumaan. Menestyksen ydin on hallinnan ja itsenäisyyden tunteen saavuttaminen. Oppiminen syntyy valttarinoissa sekä oman kokemuksen kautta että havainnoimalla sitä, miten muut ovat toimineet. Valttarinoissa oppimisen kohteena on se, saako vallankäyttäjät toiset toimimaan odotustensa mukaisesti ja ne keinot, joilla tämä toteutuu. Pettymystarinoissa vallankäyttäjän toiminnan koetaan aiheuttaneen pettymyksiä. Tilanne voidaan nähdä myös esimerkkinä pidempään jatkuneesta epätydyttävästä tilanteesta. Pettymyksen ydin on kokemus kielteisestä suhtautumisesta.

Monissa institutionaalisissa ympäristöissä keskusteluilla on vakiintunut kulku ja kokonaisrakenne, jossa aloituksen ja lopetuksen väliin sijoittuu joitain keskustelusta toiseen samankaltaisia toistuvia piirteitä (Peräkylä 1998, 197). Tähän samaan viittaa myös tämän tutkimuksen tulos vallasta vuorovaikutusprosessina. Vallankäyttöön liittyvällä vuorovaikutuksella on neljä etenemistapaa. Kannustava vuorovaikutus johtaa arvostuksen kokemukseen ja motivoitumiseen ja sitä kautta onnistumiseen ja menestykseen (menestystarinat). Valtatilanteen vuorovaikutus voi

antaa oivalluksia onnistuneista toimintatavoista ja siten edistää oppimista ja muutosta (oppimistarinat). Ohjeistus ja käskytyks voi aiheuttaa vastarintaa ja annetun position kiistämistä, mikä voi kuitenkin johtaa omien tavoitteiden aktiiviseen toteuttamiseen vallankäyttäjän tahdosta huolimatta (menestystarinat). Vuorovaikutus voi myös lamaannuttaa, johtaa epäluottamukseen ja sitä kautta pettymykseen (pettymystarinat). Myös Luomanen (2009) toteaa, että vuorovaikutuksen ja arvostuksen puute aiheuttavat hämmennystä ja turhautumista. Vuorovaikutus on myös se mekanismi, joka voi toimia pelon aiheuttajana. Luomasen tutkimuksessa kuvattiin pelolla johtamiseen liittyviä selviytymis- ja uupumistarinoita. Uupumistarinoiden voidaan ajatella olevan jatkoa tämän tutkimuksen pettymystarinoille; jos epätydyttäväksi koetut tilanteet pitkittyvät, voivat ne johtaa uupumiseen.

Institutionaalisen keskustelun yhtenä piirteenä on vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys, jolla tarkoitetaan ammattilaisten ja asiakkaiden erilaista asemaa ja kontrolloikeinoja keskustelussa (Peräkylä 1998, 180 – 182) sekä valintoja keskustelun etenemisessä (emt. 187 – 188). Tämän tutkimuksen valtarinoissa vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys näkyy sekä vuorovaikutustilanteen osapuolten erilaisina organisaatioasemina että erityisesti vallankäyttäjän keskustelussa tuottamana positiointina. Vallankäyttäjä positioi itsensä ja samalla toisen heti vuorovaikutustilanteen alussa osoittaen näin, kuka kukin tilanteessa on ja miten heidän odotetaan toimivan. Tutkimuksen tulosten mukaan vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva pääsääntöisesti vahvistaa annetun position ja toimii sen mukaisesti.

Positointi on valtarinoiden mukaan vallankäyttäjälle sekä keino tuoda esille omat odotuksensa että asemoida tilanteen osapuolet haluamallaan tavalla. Näin hän ohjaa tilanteen kulkua tavoitteidensa mukaisesti. Positointiin vaikuttavat myös muut tilanteen sosiaaliset odotukset (ks. esim. van Langenhove & Harré 1999) kuten asema organisaatiossa ja organisaatiokulttuuri. Vahvistamalla annetun position vallankäytön kohde siirtää vastuun vallankäyttäjälle. Positioinnin mahdollistaa ja sitä tukee organisaatiohierarkia ja erityisesti kokemus esimies-alaisuuden toimivuudesta.

Valtarinat tuovat esille, että jokaisella organisaation jäsenellä on potentiaalista valtaa, jota myös käytetään eri tilanteissa. Organisaation tavoitteet ohjaavat vallankäyttöä. Vaikka valtasuhteet ovat organisaatioaseman ja esimies-alaisuuden takia luonteeltaan epäsymmetrisiä (ks. esim. Rainio 1968, Giddens

1984), ovat ne tämän tutkimuksen aineiston perusteella monensuuntaisia suhteita. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella valtaa voi käyttää esimies alaiseensa, alainen esimieheensä ja kollegat toisiinsa. Siten kukin on vuorollaan valtasuhteessa sekä subjekti (vallankäyttäjä) että objekti (vallankäytön kohde). Valtatilanteiden vuorovaikutukseen vaikuttavat molemmat osapuolet viemällä tilannetta eteenpäin, joko vallankäyttäjänä positioimalla tai kohteena joko vahvistamalla annetut positiot ja toimimalla niiden mukaan tai kiistämällä ne ja pyrkimällä omiin tavoitteisiinsa, jotka eroavat vallankäyttäjän tavoitteista. Valtatilanteessa on siten kyse tilanteen ja vuorovaikutuksen tulkinnasta ja sen mukaisten etenemisvaihtoehtojen valinnasta. Valtateoreetikoista myös esim. Giddens (1984), Rainio (1968) ja Lukes (2008) viittaavat siihen, että valtasuhde on kaksisuuntainen, ja siihen vaikuttavat molemmat osapuolet. Myös tämän aineistolähtöisen tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä vallan monisuuntaisuudesta.

Valtakokemuksen syntymiseen vaikuttavat monet tekijät. Kokemuksen lähtökohtana on vallankäyttäjän positiointi, jolla vallankäyttäjä asemoi itsensä ja toiset ja odottaa annetun position vahvistamista ja sen mukaista toimintaa. Valtakokemuksen määrittelee myös suhteen laatu, eivät teot sinänsä. Samakin teko voidaan tulkita hyvin eri tavoin suhteesta riippuen. Tunteet kuvaavat sitä kokemusta, joka syntyy vallankäytön lopputuloksena ja positiointi sitä prosessia, joka vaikuttaa myös tunnekokemuksen syntymiseen. Myös aktanttianalyysissä esille nostetut toimijaroolit (subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja, auttaja, vastustaja) ovat mukana valtakokemuksessa. Siten valtatilanteessa syntyvät tunteet, siihen liittyvä vuorovaikutusprosessi ja positiointi sekä tilanteessa esiintyvät toimijaroolit ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat valtakokemuksen syntymiseen.

Valtatarinoiden analyysin tulokset kertovat, että vuorovaikutustilanteen aloitus ja siihen liittyvä vallankäyttäjän sisäinen tunnetila ovat ratkaisevia. Tunteita olen tarkastellut mm. Myllyniemen (2004) jäsenyyksen kautta. Vallankäyttäjän positioiden taustalla on positiivinen tai negatiivinen tunne, joka välittyy vuorovaikutuksen kautta vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle. Kannustaminen tai käskytyks ja lannistaminen ovat tunnelatautuneita vuorovaikutuskäytäntöjä, joiden mukaisesti vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva usein pyrkii toimimaan. Tämän takia vuorovaikutustilanteen alku on ratkaiseva. Myllyniemi (2005, 260) tuo esille, että organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus rakentaa ja säilyttää organisaatioita ja vaikuttaa samalla organisaation ihmissuhteiden ja lopulta myös yksilön

persoonallisuuden luonteeseen. Samoin tapahtuu myös valtatilanteiden vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi kannustaa ja johtaa onnistumiseen, lamaannuttaa ja johtaa pettymykseen tai antaa tilaa oppimiselle. Nämä kaikki vaikuttavat organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Ellemers ym. (1998) tuovat esille, että vallankäytön on todettu vaikuttavan myös yhteistyöhalukkuuteen. Säännöllinen vallankäyttö vähentää tyytyväisyyttä ja johtaa negatiivisiin arvioihin enemmän valtaa omaavaa kohtaan, kun taas kokemus riittävästä itsenäisyydestä lisää tyytyväisyyttä (Ellemers ym. 1998, 555). Samaan viittaa myös tämän tutkimuksen tulos siitä, että menestystarinoissa vallankäyttäjän tavoitteena on itsenäisyyden ja hallinnan tunne.

Hayward & Lukes (2008) toteavat, että valtasuhteissa keskeisiä kysymyksiä ovat vapauden, hallinnan ja hierarkian kysymykset. Nämä ilmenevät tässä aineistossa valtatilanteita ohjaavissa pyrkimyksissä, joita kuvaavat modaliteetit *tahtominen*, *voiminen*, *tietäminen* ja *täytyminen* sekä positioinnissa, joka kuvaa vallankäyttäjän odotuksia. Näiden taustalla ovat arvot (hallinta, hyvä suhde, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus), jotka omalta osaltaan ohjaavat toimintaa. Hallinta onkin keskeinen valtakokemukseen liittyen, sillä se nousee esille sekä arvona että menestystarinoiden tavoitteena.

Falkemark (1982, 224) pitää valtasuhteiden analysointia arvosidonnaisena. Toiminnan taustalla olevia pyrkimyksiä on kuitenkin vaikea arvioida yksiselitteisesti. Sama käyttäytyminen voi joissakin tilanteissa olla arvo-ohjautunutta, jossain taas normiohjautunutta tai joskus jopa molempia (Helkama 2009, 49). Valtatilanteessa yritysorganisaatiot ja johtaminen tuovat vuorovaikutustilanteille institutionaalisen luonteen, jossa yksilön toiminta ohjautuu sekä organisaation normien että omien arvojen pohjalta.

Vallankäytön kohteeksi itsensä kokevassa herää helposti vastarinta vallankäyttöä kohtaan. Vastarinnan keinot voivat vaihdella avoimesta konfliktista erilaisiin vuorovaikutuksen muihin keinoihin. Vastarintaa luonnollisena osana vallankäyttöä tarkastelevat mm. Etzioni (1975), Foucault (1980), Galbraith (1984), Ng & Bradac (1993) ja Lukes (2008). Valtaa voidaan myös käyttää pehmeämpien keinojen kuten suostuttelun kautta, jolloin vallankäyttäjän tavoitteiden hyväksyminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Clegg ym. 2007). Tämän tutkimuksen valtatilarinoissa ilmenevä vallankäyttäjän antaman positioinnin vahvistaminen on ikään kuin tapa suostua vapaaehtoisesti vallankäyttäjän tahtoon. Siten Russellin (1939), Etzionin (1975) ja

Milgramin (1975) esille tuomat seuraaminen, suostuminen, kuuliaisuus ja totteleminen todentuvat valttarinoissa pienimuotoisesti positioinnin kautta. Vastarinta ilmenee sekä vallankäyttäjän positioinnin kiistämisenä että kielteisinä arvioina vallankäyttäjän oikeutuksesta ja tavasta käyttää valtaa. Vastarinta on tässä aineistossa siten enemmänkin huomaamatonta ja taustalla ilmenevää kuin julkista ja avointa vastarintaa.

Valttarinoiden analyysi kertoo, että valttatilanteissa esimieheen kohdistuvat odotukset eroavat toisistaan riippuen siitä, asettavatko odotukset alaiset, esimiehen esimies tai esimies itse itselleen. Tarinat tuovat esille, että haastateltava odottaa itseltään jämäkkyyttä, kykyä perustella ja antaa palautetta sekä kykyä toimia eri tilanteissa. Haastateltavan esimies odottaa esimiesalaiseltaan asioihin tarttumista, rohkeutta toimia, oman roolin hyväksymistä ja halua tehdä yhteistyötä. Alaiset puolestaan odottavat esimieheltään muutosten toteuttamista, tilanneherkkyyttä ja arvostamista. Analyysi tuo esille sen, että esimiehen on hyvä tiedostaa erilaiset odotukset, jotta pystyisi vastaamaan niihin ja sitä kautta toimimaan paremmin esimiehen roolissa.

## 9.2 Valta, johtaminen ja sukupuoli

Miksi valta on tärkeä käsite johtamisessa? Alvesson ja Sveningsson (2003b, 985) toteavat, että johtamisen suurin merkitys on siinä, että se luo identiteetin, jolla varmistetaan tunne vastuusta olemisesta ja joukkojen johtamisesta. Vaikka organisaatioiden rakenteet ovat madaltuneet viimeisten vuosien aikana, on valta organisaatioissa edelleen keskeinen kysymys. Vähemmän hierarkkisessa organisaatiossa toiminen edellyttää vieläkin enemmän valtaa vaikuttaa ja tehdä muutoksia, kuten Pfeffer (2010) toteaa. Valta vaikuttaa tutkimusten perusteella myös siihen, miten johtamistehtävässä suoriutuu (Smith ym. 2008). Niillä, joilla oli vähemmän valtaa, oli vaikeuksia erottaa, mikä oli tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellista ja mikä epäoleellista. Lisäksi on todettu, että yksilöt, joilta puuttuu valta, ohjautuvat toiminnassaan tilanteen ja olosuhteiden mukaan, eivätkä tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Smith ym. 2008, 446.) Vallanpuute heikensi siis suoriutumista johtamisessa. Myös se, miten toimijat näkevät ja käsitteellistävät vallan, vaikuttaa vallankäytön psykologisiin seurauksiin eli siihen, miten hahmottaa

oman roolinsa ja asemansa tilanteessa (Lammers ym. 2008, 558). Kokemus siitä, että omaa valtaa ei ole tai että sitä on vähemmän kuin muilla, voi vaikuttaa käsitykseen omasta roolista ja asemasta ja sitä kautta suoriutumiseen tehtävässä.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden temaattinen analyysi osoittaa, että naisilla ja miehillä on erilainen suhde valtaan, ja sen merkitys on heille erilainen. Eron voi tiivistää siihen, että valta on naisille tiimin työn tukemista ja miehille mahdollisuus vaikuttaa. Naiset näkevät vallan siten yhteisöllisenä ilmiö, miehet taas yksilöllisenä. Naisille valta mahdollistaa johtamisen ja on keino päästä tavoitteisiin. Miehille valta on motivoiva tekijä ja keino ohjata toimintaa. Näyttää siltä, että vallalla ei ole naisille samanlaista henkilökohtaista kosketusta kuin miehille.

Naisten ja miesten näkemysten välinen ero voi johtua erilaisista arvoista, joihin Schwartz & Rubel (2005) viittaavat. Miehet arvostavat valtaa, naiset hyväntahtoisuutta (Schwartz & Rubel 2005, 1025). Mahdollista on myös, että naiset kuvaavat valtaa ja vallankäyttöä niiden sosiaalisten odotusten mukaisesti, jotka kohdentuvat naisiin esimiehinä ja johtajina organisaatiossa. Statuserot vaikuttavat johtajuuteen, usein tiedostamatta (Ridgeway 2003, 77). Alemman statuksen omaavat pyrkivät käyttämään vaikutusvaltaa, kun taas korkeamaan statuksen omaavat käyttivät enemmän ohjausvaltaa toimintansa pohjana (Stahelski & Paynton 1995). Korvajärvi (2004) toteaa, että sosiaaliset odotukset vaikuttavat toimintaan usein tiedostamattomina institutionalisoituneina ja sukupuolitettuna käytäntöinä, joissa tuotetaan, ylläpidetään tai hajotetaan eroja ja samanarvoisuutta. Sukupuolta ei kuitenkaan aina hahmoteta olemassa olevaksi ja työpaikkakulttuureihin juurtuneeksi. (Korvajärvi 2004, 20–21.) Samoin tapahtuu myös vallan suhteen. Vallan rooli ja merkitys halutaan harvoin nostaa esille tietoisesti.

Näistä naisten ja miesten käsitysten eroavuuksista voi päätellä, että valta on omakohtaisemmin koettua miehille kuin naisille, vaikka haastateltavat olivat organisaatioissa samantasoisissa tehtävissä. Naisten näkemykset vallasta muistuttavat johtamisparadigmoista ihmissuhdekoulukunnan käsityksiä. Molemmat painottavat yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyön merkitystä. Miesten valtanäkemykset muistuttavat tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaa siinä, että molemmat painottavat ohjauksen ja tavoitteellisuuden merkitystä.

Nais- ja mieshaastateltavien kertomat tarinat eroavat toisistaan siinä, että sekä naiset että miehet kertoivat menestystarinoita, mutta oppimistarinoita kertoivat pääosin miehet (8 tarinaa 12 tarinasta) ja pettymystarinoita naiset (18 tarinaa 24

tarinasta). Työ ja terveys – haastattelututkimuksen (2009) mukaan kielteisiä tunteita herättäviin tilanteisiin joutui työssään melko usein tai jatkuvasti 9 % työssä olevista. Pettymys ja epätyytyttävät tilanteet ovat osa näitä kielteisiä tunteita. Menestystarinoiden perusteella onnistumisen kokemuksia on ollut yhtä paljon sukupuolesta riippumatta. Pettymystarinat kuvaavat epäasiallisiksi ja epäoikeudenmukaisiksi koettuja tilanteita. Siten vuorovaikutuskäytännöt näyttäisivät olevan tärkeitä naisille, jotka kertoivat pääosan pettymystarinoista. Oppimistarinoissa, joista suurimman osan kertoivat miehet, vallankäyttäjän tavoitteena on saada muut toimimaan hänen odotustensa mukaisesti. Omien odotusten toteuttaminen näyttäisi siten olevan oppimistarinoiden perusteella miehille keskeistä. Valtatilanteiden auttajat ja vastustajat koetaan valtatarinoiden perusteella samoin sukupuolesta riippumatta. Vastustajiksi valtatarinoissa koetaan organisaation muut toimijat ja heidän pyrkimyksensä, auttajiksi taas oma tahto.

Mikä selittää sitä, että naiset kertovat enemmän pettymyksistä ja miehet enemmän oppimisesta? Ovatko naiset avoimempia kertomaan vaikeistakin tilanteista, vai kokevatko naiset organisaatioiden vallankäytön negatiivisemmin? Vai kohdistuuko naisiin johtajina enemmän paineita organisaatiossa sekä esimiesten että alaisten taholta? Kauppinen (2002) toteaa, että naisten ja miesten johtaminen eivät eroa toisistaan, mutta sen sijaan heihin kohdistuvat odotukset ovat erilaisia. Naisiin kohdistuvat odotukset ohjaavat heitä olemaan sosiaalisia ja osallistavia (Kauppinen 2002). Erilaiset odotukset ohjaavat heitä myös kiinnittämään huomiota erilaisiin tilanteisiin johtamisessa ja vallankäytössä kuin miehet.

Valtatarinoiden analyysi osoittaa, että oma vallankäyttö tuntuu oikeutetulta, kun taas toisten vallankäyttöä arvioidaan negatiivisesti erityisesti silloin, kun se kohdistuu omaan itseensä. Kun haastateltava kuvaa omaa toimintaansa vallankäyttäjänä, kuvaa hän sitä oikeutettuna oman tahdon toteuttamisena, oikeuksista kiinni pitämisenä ja positiivisena näyttämisen haluna. Kun haastateltava kertoo esimiehensä vallankäytöstä, kuvaa hän sitä usein oman vallan näyttämisenä, negatiivisena ohjaamisena tai vääränä uskona ja luottamuksena siihen, mikä on oikea toimintatapa. Esimiehen ja alaisten toiminta ja intressit tulkitaan helposti negatiivisesti silloin, kun niiden tavoitteena on saada aikaan muutos. Itsen ulkopuolelta tuleva muutospyrkimys saa aikaan sen, että toiveen tai ohjeen esittäjänä nähdään tavanomaista negatiivisemmin ja yksiulotteisena toimijana. Tutkimusten mukaan kokemusta vallankäytöstä voi kuitenkin lieventää

perustelemalla vallankäyttöä. Batalha & Akrami (2007, 38) huomasivat, että kun vallankäyttöä perusteltiin, nähtiin sen syyt myönteisemmin kuin ilman perusteluja olevan vallankäytön. Oikeutetuksi koettu valta vaikuttaa myös vallankäyttäjän aktiivisuuteen sosiaalisissa tilanteissa. Lammers ym. (2008) tuovat esille, että kun valta koetaan legitiimiksi, on vallankäyttäjän helppoa lähestyä muita. Jos vallankäytölle ei koeta olevan oikeutusta, ovat muut kuin vallankäyttäjä sosiaalisesti aktiivisempia. (Lammers ym. 2008, 558.)

Valtatarinoiden analyysin tulosta siitä, että toisten vallankäyttöä ei koeta oikeutetuksi, voi tarkastella myös organisaatioaseman käsitteen kautta. Jo organisaation jäsenyys velvoittaa toimimaan organisaation päämäärien mukaisesti (Clegg ym. 2007). Esimiehen asemassa oleva vallankäyttäjä pitää omaa asemaansa luonnollisena ja valtaansa asemaan kuuluvana. Asema antaa siten mahdollisuuden vallankäyttöön, joka konkretisoituu päätöksentekona organisaatiolle kriittisissä asioissa (Pfeffer 1992).

Tämän tutkimuksen valtatarinat tuovat esille sen, että vallankäytön kokemukset ovat erilaisia valtatilanteiden ja vuorovaikutuksen osalta. Tämä kuvaa toisaalta vallankäytön yksilöllistä kokemusta ja toisaalta sen moninaisuutta ilmiönä. Yksilöllisyys ja moninaisuus viittaavat siihen, ettei valtaa voida määritellä minkään yksittäisten tekijöiden tai keinojen kautta. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista:



<b>Vallan käsite ja merkitys</b> (temaattinen analyysi)	<b>Vallankäyttöä suuntaavat pyrkimykset ja arvot</b> (Greimasin aktanttimalli)		<b>Kokemus vallankäytöstä</b> (tarinatyyppit)
<p>Mahdollistaa mielekkään työn ja onnistumisen Päätöksentekoa, vaikuttamista, vastuuta</p> <p><b>Naiset:</b> Keino päästä tavoitteisiin, henkilökohtainen toimintatapa <i>Merkitys:</i> mahdollistaa johtamisen <i>Oma valta:</i> tiimin työn tukeminen</p> <p><b>Miehet:</b> Mahdollisuus ohjata, arvostus ja asiantuntemus <i>Merkitys:</i> motivoiva tekijä <i>Oma valta:</i> vaikuttaminen ja verkostoituminen</p>	<p><b>Pyrkimykset:</b></p> <p><i>Tahtominen:</i> (oman tahdon toteuttaminen, näyttäminen)</p> <p><i>Voiminen:</i> (aseman hyödyntäminen, vaikuttaminen)</p> <p><i>Tietäminen:</i> (näkemys, uskomus)</p> <p><i>Täytyminen:</i> (oikeuksista kiinni pitäminen, ohjaaminen)</p>	<p><b>Arvot:</b></p> <p><i>Hallinta:</i> päätöksenteko ja tilanteen hallinta</p> <p><i>Vaikuttaminen:</i> toimintaedellytykset</p> <p><i>Hyvä suhde:</i> hyvä työyhteisö, hyvä johtaminen</p> <p><i>Oikeudenmukaisuus:</i> toiminta ja kohtelu</p>	<p><b>Menestys:</b> Menestyksen ydin on hallinnan ja itsenäisyyden tunne</p> <p><b>Oppiminen:</b> Oppimisen kohteena on miten saada toiset toimimaan odotusten mukaisesti</p> <p><b>Pettymys:</b> Pettymyksen ydin on kokemus kielteisestä suhtautumisesta</p>
<p><b>Odotukset esimiehelle:</b></p> <p>Alaiset: muutosten toteuttaminen, tilanneherkkyys, arvostaminen Esimies: tilanteisiin tarttuminen, rohkeus, yhteistyö, oman roolin hyväksyminen Omat odotuksen itselle: jämäkkyys, kyky perustella ja toimia eri tilanteissa</p>			
<p><b>Valta vuorovaikutuksena ja positiointina:</b></p> <p>Kannustava vuorovaikutus – arvostus ja motivoituminen – menestys Ohjeistus ja käskytykset – vastustus ja omien tavoitteiden toteuttaminen – menestys Tilaa oppimiselle – muutos omassa toiminnassa – oppiminen Lannistava vuorovaikutus – luottamuksen menettäminen – pettymys</p>			

Kuva 8. Keskijohto ja valta johtamistilanteissa

Vallankäytöllä on tämän tutkimuksen mukaan sekä välittömiä vaikutuksia että seurauksia, jotka vaikuttavat pidemmällä aikavälillä. Valtatarinatyyppien analyysin perusteella voi todeta, että välittömiä vaikutuksia ovat onnistumisen ja pettymyksen tunteet. Myöhempinä vaikutuksina ovat oppiminen ja pettymys epätydyttävään tilanteeseen. Vallankäytöllä voi siten todeta olevan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia itsensä vallankäytön kohteeksi kokevaan. Vaara (2002) toteaa, että menestys nähdään usein oman toiminnan tuloksena, kun taas epäonnistuminen liitetään ulkoisiin syihin kuten ympäristöön tai henkilöstöön. Tarinoita käytetään oikeuttamaan omaa toimintaa, erityisesti epäonnistumisten yhteydessä. (Vaara 2002.) Tämä näkyy tässä tutkimuksessa menestyksen ja pettymyksen kokemusten

lisäksi siinä, että oma vallankäyttö koetaan oikeutetuksi kun taas toisten vallankäyttö arvioidaan helposti negatiivisesti.

Vallankäytön kokemus ei jää yksittäiseksi kokemukseksi, vaan sen pohjalta yleistetään, miten jatkossa tulee tapahtumaan. Tästä kertoo valtatarinoiden sävy. Ne on kerrottu tarinatyyppistä riippumatta siten, että niistä välittyy kokemus oppimisesta. Valtatilanne on auttanut hahmottamaan tulevaa ja toimimaan uusissa tilanteissa. Siten vallankäytön kokemuksen pohjalta voidaan tehdä omaa toimintaa suuntaavia tulkintoja siitä, miten itse tulee jatkossa toimimaan. Anderson & Galinsky (2006, 511) toteavat, että vallankäyttöön vaikuttaa myös vastuun tunteminen, sillä vastuuntuntoiset vallankäyttäjät ottavat vähemmän riskejä.

Valtateorioissa keskeisimpiä eroja on, nähdäänkö vallan olevan toimijuutta vai rakenteita (ks. esim. Dowding 2008). Tämän tutkimuksen valtatarinoiden analyysin perusteella valta on toimijuutta, jolle asema luo edellytykset. Tarinoiden kuvaamissa organisaatioiden valtatilanteissa voi erottaa kaksi sosiaalista maailmaa, ”alaisen” maailman ja ”esimiehen” maailman, jotka kohtaavat institutionaalisessa keskustelussa. ”Esimiehen” ja ”alaisen” maailmat eivät kuitenkaan ole sidottuja organisaatioasemaan, vaan ne ilmenevät tilanteissa, joissa syntyy kokemus vallankäytöstä. ”Alaisen” maailma on vallankäytön kohteen maailma, ja siinä tuntee olevansa toisten odotusten ja tavoitteiden ohjaama, ja siinä annetaan toteuttajan positio. ”Esimiehen” maailma on vallankäyttäjän maailma. Sitä ohjaa näkemys siitä, että toiset toimivat, kuten esimies tahtoo. Esimiehellä on ohjaajan ja tavoitteiden asettajan positio. ”Esimiehen” ja ”alaisen” maailma tulevat esille tarinoissa, jotka kuvaavat sekä esimiesten, alaisten että kollegoiden vallankäyttöä. Kokemus ”esimiehen” ja ”alaisen” maailmasta syntyvät vuorovaikutustilanteissa positioinnin seurauksena silloin, kun toinen kokee asemasta riippumatta tulevana vallankäytön kohteeksi. Keskijohdolla on tässä haastava asema; he ovat sekä esimiehiä alaisilleen että alaisia esimiehelleen (ks. Alvesson 1996), joten myös alaisen maailma on heille tuttu. Toisaalta alaiset mieltävät heidät käytännössä vain esimiehen asemassa oleviksi ja asettavat odotuksensa sen mukaan.

Myös Isosaari (2008) viittaa tutkimuksessaan terveydenhuollon henkilöstöstä, että lähijohtajan ja henkilöstön maailma eroavat toisistaan. Lähijohto näki oman valtansa instrumenttityyppisenä, kun sen sijaan henkilöstö näki lähijohdon vallan meritokratiana tai poliittisena areenana. Lähijohto koki toimivansa yksikön parhaaksi toimintapiirinä koko organisaatio, mutta henkilökunta kiinnitti huomiota

oman yksikön sisälle ja erityisesti lähijohtajan toimintaan suhteessa henkilöstöön ja toiminnan substanssiin. (Isosaari 2008, 217–218.) Näkemys vallasta ja johtamisesta on siten vahvasti riippuvainen henkilön asemasta ja roolista yrityksessä. Myös Alvesson (1996) toteaa, että riippuu näkökulmasta ja katsojasta, millaiseksi esimerkiksi johtaminen kuvataan. Lähes kaikkea, jota voi kuvata positiiviseksi voi myös näkökulmasta riippuen kuvata toisin: vahva johtaminen voidaan kuvata myös alistamiseksi ja laaja hyväksyntä ryhmäajatteluksi ja erilaisuuden kieltämiseksi. (Alvesson 1996, 198.)

Valtanäkemyksen analyysi kertoo, että organisaatiossa kohtaavat ”esimiehen” ja ”alaisen” maailman lisäksi kaksi muuta maailmaa, naisten johtamisen ja vallankäytön maailma ja miesten johtamisen ja vallankäytön maailma. Naiset ja miehet painottavat samalla tavalla yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja hyvään johtajuuteen pyrkimistä, mutta naisten maailmassa yhteisö rakentaa yhdessä toimintaa ja toteuttaa tavoitteita, miesten maailma perustuu omaan toimintaan. Vuorovaikutuksen laadusta riippuu, tuleeko vallankäytöksi koetussa tilanteessa kohdatuksi tasavertaisesti ja arvostavasti vai pysyvätkö maailmat erillisinä. Organisaatio toimii siten omana sosiaalisena todellisuutenaan, jossa jokaisen toiminta ja odotukset kuvaavat organisaation sosiaalista järjestystä. Myös sukupuoli ja valta määrittävät institutionaalisten käytäntöjen vuorovaikutuksessa (Vehviläinen 2004, 10). Esimiesten ja alaisten, naisten ja miesten maailmojen lisäksi organisaatioissa on vallan maailma, josta puhutaan harvoin. Hardy (1996) toteaa, että vallan maailma on kokeneille johtajille tuttu, mutta he haluavat harvoin myöntää sitä. Hardyn mukaan haluttomuutemme puhua vallasta on rajoittanut ymmärrystämme siitä. Vaikka teeskentelisimme, että valtaa ei ole olemassa, se ei kuitenkaan katoa. (Hardy 1996, 3.)

Johtaminen ja valta liittyvät toisiinsa kiinteästi. Tämän tutkimuksen haastateltavat kuvaavat niitä samoilla tekijöillä. Vallan ja johtamisen erottaa toisistaan kuitenkin se, että johtamista pidetään arvostettuna tehtävänä, josta on luontevaa puhua ja johon on helppo samaistua. Sen sijaan valta nähdään usein ilmiönä, josta ei ole helppo puhua eikä siihen haluta julkisesti samaistua. Valta kätkeytyy.

Vallankäyttö, kuten johtaminenkin, ohjautuu tämän tutkimuksen perusteella kahdesta lähtökohdasta. Molempia arvioidaan sen mukaan millaiseksi vuorovaikutus koetaan – saako se aikaan arvostuksen ja motivoitumisen vai

pettymyksen ja luottamuksen menettämisen, vai antaako se mahdollisuuden oppimiselle. Valtatarinat kertovat siitä, että on sallittua kuvata johtaminen henkilökohtaisesti tärkeäksi tehtäväksi. Vallankäyttö ja johtaminen perustuvat samanlaisiin tekijöihin, mutta niitä käytetään käsitteinä eri tilanteissa ja niihin samaistutaan eri tavoin. Haluttomuus käyttää sanaa valta voi viitata myös siihen eri keskusteluissa usein esillä olevaan käsitykseen, jonka mukaan vallan haluaminen tai oman vallan esille tuominen koetaan suomalaisessa yhteiskunnassa hankalaksi, osin jopa kielletyksi. Tästä kertoo myös arkikäsite ”vallanhimo”, joka käsitetään yleisesti hyvin negatiivisena ominaisuutena

Haastateltavat käyttivät mieluummin sanaa johtaminen kuin valta, vaikka he kuvasivat johtamista ja valtaa samojen ominaisuuksien kautta. Olisi kuitenkin uhkarohkeaa määritellä valta ja johtaminen samaksi ilmiöksi. Jo Rainio (1968, 142) totesi, että yleinen virhe arkiajattelussa on se, että johtaminen ja vallankäyttö sekoitetaan käsitteinä toisiinsa. Molemmissa on kuitenkin sama pyrkimys: saada tavoitteet toteutumaan. Molemmissa myös vuorovaikutus on yksi keino, joilla tavoitteisiin pyritään. Siten valta ja johtaminen voidaan nähdä lähtökohdiltaan samankaltaisina ilmiöinä, jotka edellyttävät toisiaan. Molempia hallitsevat organisaation tavoitteet ja sosiaaliset ja yksilölliset odotukset. Esimieheltä odotetaan alaisten tarpeisiin vastaamista ja ryhmän toiminnan edistämistä (ks. esim. Hogg ym. 2003, Turner 1991). Vallankäyttäjältä odotetaan tämän tutkimuksen valtatarinoiden perusteella oikeudenmukaista ja arvostavaa vuorovaikutusta.

Valta rakentuu tämän tutkimuksen perusteella sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin. Siinä konkretisoituu eri osapuolten odotusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen ja sen seuraukset. Valta itsessään ei ole positiivista tai negatiivista, vaan sen vaikutus riippuu tilanteesta ja toimijoiden asemasta tilanteessa. Kokemusta ja tulkintaa ei siis ratkaise pelkästään teko, vaan myös se, missä tilanteessa ja kontekstissa se tapahtuu, ja minkälainen suhde haastateltavalla on toimijaan. Positiointi on väline, jonka koetaan tuovan esille sekä vallankäyttäjän odotukset että kertovan suhteen laadusta. Tämän tutkimuksen kautta syntyneellä valtanäkemyksellä on yhtymäkohtia erityisesti Foucault’n (1980) näkemykseen vallasta diskursiivisina käytäntöinä ja Cleggin ym. (2007) näkemykseen siitä, miten vallan käytännöt vaikuttavat subjekteihin, ja miten subjektit muuttuvat objekteiksi ja objektit uudelleen subjekteiksi.

Tutkimukseni alussa kysyin, eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan, mitkä tekijät suuntaavat vallankäyttöä, millaisia ovat vallankäytöstä kerrotut kokemukset ja millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi. Tiivistäen tulokset yhteenvedoksi voi kysymyksiin vastata seuraavasti. Naisilla ja miehillä on erilainen suhde valtaan ja sen merkitys on heille erilainen. Eron voi tiivistää siten, että valta oli naisille tuki tehtävään ja yhteisöllinen ilmiö, ja miehille mahdollisuus vaikuttaa ja yksilöllinen ilmiö. Vallankäyttöä suuntaavat taustalla olevat arvot (hallinta, hyvä suhde, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus) ja tilanteessa vaikuttavat eri osapuolten odotukset ja toimijoiden valmiudet. Positiointi on keskeinen vallankäytön keino, joka synnyttää kokemuksen vallankäytöstä ja sen koetaan kertovan samalla suhteen laadusta. Kokemukset vallankäytöstä ilmenevät menestyksen tai pettymyksen tunteena tai kokemuksena oppimisesta. Vallankäyttäjän vuorovaikutuskäytännöt voivat kannustaa ja johtaa onnistumiseen, lamaannuttaa ja johtaa pettymykseen tai antaa tilaa oppimiselle.

Vallan määritelmä on tämän tutkimuksen pohjalta se, että *kokemus vallankäytöstä syntyy vallankäyttäjän vuorovaikutussuhteessa tuottaman positioinnin kautta. Sen tuloksena vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle syntyy tunne siitä, miten häntä arvostetaan ja mitä vaikutusmahdollisuuksia hänelle annetaan.* Valtakokemus on siis ennen kaikkea tunne ja kokemus odotusten täyttymisestä. Valta rakentuu sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin. Siinä konkretisoituu eri osapuolten odotusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen ja sen seuraukset. Tämän tutkimuksen pohjalta syntynyttä vallan määritelmää voi tarkastella valtaan liittyvän empowerment - disempowerment – keskustelun kautta (ks. esim. Boje & Rosile 2001), joka on noussut viime aikoina uudelleen esille pohdittaessa vallan ja vallankäytön vaikutuksia. Keskustelussa empowerment nähdään positiivisena power-with – valtana, jossa annetaan ja jaetaan valtaa ja mahdollisuuksia. Sen sijaan disempowerment nähdään negatiivisena power-over – valtana, joka rajoittaa ja käskyttää. Tämän tutkimuksen valtamääritelmä kuvaa sitä mekanismia, joka saa aikaan tunteen ja kokemuksen sekä mahdollisuuksien saamisesta ja kannustuksesta että rajoittamisesta ja lannistamisesta. Kaikki vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole valtasuhteita. Valtakokemukseen vaikuttavat tunne suhteen laadusta ja odotusten toteutuminen.

### 9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tarkastelen ensin haastateltavien edustavuutta ja käytettyjä menetelmiä. Sitten arvioin tutkimustani Mäkelän (1990) ja Silvermanin (2005) laadullisen tutkimuksen ja Lieblichin ym. (1998) narratiivisen tutkimuksen kriteerien perusteella.

Suomalaisten esimiesten tutkimus on tärkeää, sillä yli 40 % palkansaajista kuvaa työhönsä sisältyvän esimiestehtäviä kuten toisen työn johtamista tai työn jakamista toisille (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010). Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat osa suomalaista keskijohtoa eri toimialoilta. Haastateltavien määrää, 28 mukaan otettua haastattelua ja yhteensä 291 sivua teemahaastatteluun perustuvaa litteroitua aineistoa, voi pitää riittävänä laadullisessa tutkimuksessa. Haastateltavat ovat organisaatioasemaltaan yhtenäinen ryhmä. Myös sukupuolijakauma vastasi yritysten keskijohdon sukupuolijakaumaa. Haastateltua ryhmää voi pitää jo tutkimukseen valinnan näkökulmasta näytteenä keskijohdosta, mutta he eivät ole tilastollisesti edustava otos suomalaisesta keskijohdosta.

Suomalaisista työssäkäyvistä miehistä reilu kolmannes ja naisista 16 % on esimiesasemassa (Työ ja terveys – haastattelututkimus 2009). Suomalaisten suurten yritysten keskijohdossa naisten osuus on neljännes Hearnin ym. (2002, 33) selvityksen mukaan. Tämän tutkimuksen aineistossa naisia on hieman enemmän, kolmasosa. Lisäksi haastateltavista kahta kolmasosaa yhdisti Lifim Pitkä – johtamiskoulutusohjelma. Heidän saamassaan johtamiskoulutuksessa on todennäköisesti ollut mukana näkemyksiä kaikista johtamisparadigmoista: tieteellisestä liikkeenjohdosta, ihmissuhdekoulukunnasta sekä rakenne-, kulttuuri- ja innovaatioteorioista (ks. Seeck 2008). Haastateltavien kertomusten ja kuvausten taustalla on sekä työkokemuksen että opintojen ja täydennyskoulutuksen kautta tullut näkemys johtamisen teorioista ja käytännöistä. Haastateltavien käsitykset luonnollisesti myös muuttuvat ajan kuluessa ja kokemusten karttuessa.

Huolimatta siitä, että tämän tutkimuksen haastateltavat ovat vain näyte suomalaisesta keskijohdosta, voi tutkimuksen tuloksia kuitenkin varovasti yleistää myös muissa esimiestehtävissä toimiviin. Valtatarinoiden kautta kerrotut kokemukset ja tarinoiden toimijoiden analyysi osoittivat, että vallankäytön kokemus ei ole riippuvainen organisaatioasemasta. Temaattinen analyysi puolestaan osoitti, että valtanäkemys eivät eroa organisaatioaseman vaan sukupuolen perusteella.

Tulokset voivat sitten olla yleistettävissä myös muissa esimiestehtävissä toimivien naisten ja miesten näkemyksiin.

Haastatteluaineisto on analysoitu kolmella eri menetelmällä. Haastatteluissa kerrotuista tarinoista on sekä rakennettu tarinatyyppit että analysoitu tarinat soveltaen Greimasin (1980, 1987) aktanttimallia. Haastatteluiden valtakäsityksistä ja oman vallan kuvauksista on lisäksi tehty temaattinen sisällönanalyysi (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004). Vain yhden menetelmän käyttö olisi tuonut esille vallasta vain kapean näkökulman. Useamman menetelmän käyttö mahdollisti laajemman kokonaiskuvan saamisen vallasta ilmiönä.

Tarinatyyppien rakentaminen antoi mahdollisuuden tavoittaa henkilökohtainen kokemus vallankäytöstä ja sen lopputuloksista. Sitä kautta esille nousivat esille valtatilanteisiin liittyvät tunteet ja vuorovaikutusprosessi. Tarinatyyppien analyysi paljasti myös toisen seikan, joka on keskeistä valtatilanteisiin liittyen. Valtatilannetta ohjaavat vallankäyttäjän positiointi ja odotus omien tilanteisiin liittyvien tavoitteiden toteutumisesta. Greimasin aktanttimallin soveltaminen antoi lisää tietoa valtatilanteiden toimijoista, odotuksista, arvoista ja valtatilanteissa vaadittavista valmiuksista. Ilman valtatarinoiden aktanttianalyysiä näkemys vallasta olisi jäänyt vain kokemuksen kuvaukseksi. Temaattinen analyysi toi puolestaan esille, miten haastateltavat ovat jäsentäneet kokemuksensa ja havaintonsa näkemykseksi siitä, mitä valta on, mikä merkitys sillä on heille ja millaista valtaa heillä itsellään on. Nämä kolme menetelmää yhdessä antoivat monipuolisen kuvan siitä, mitä valta on ilmiönä ja keskijohdon kokemuksena.

Tarinatyyppien analyysi ja temaattinen sisällönanalyysi ovat helposti toistettavissa samankaltaisen aineiston analysoinnissa. Sen sijaan Greimasin aktanttimallin soveltaminen voi tuottaa osin erilaisia näkemyksiä aineistosta riippuen. Näissä tarinoissa tarinan aktantteja on tarkasteltu tarinan kertojan näkökulmasta. Olisi mahdollista tehdä aktanttianalyysi myös tarinan vallankäyttäjän näkökulmasta, jolloin tarinan lähettäjä voitaisiin nähdä eri tavoin kuin tarinan kertojan (pääosin vallankäytön kohteen) näkökulmasta. Valitsin kuitenkin näkökulmaksi tarinan kertojan, sillä se tuo esille kertojan kokemuksen valtatilanteesta. Sinällään näen tarinan aktanttien analyysin olevan selkeää ja tuottavan yhtenäisen näkemyksen samankaltaisella aineistolla toteutettuna. Sen sijaan modaliteetit ovat tulkinnanvaraisempia. Tämä johtuu siitä, että modaliteetit ketjuuntuvat usein, kuten Greimas (1987, 80) on todennut. Tämän aineiston

analyysissä on pyritty löytämään valtatarinan lähettäjän toimintaa ohjaava pääasiallinen modaliteetti, jotta vallankäytön taustalla olevat pyrkimykset ja motiivit erottautuisivat selkeämmin. Tunnistan kuitenkin Greimasin mainitseman ketjuuntumisen, joka tekee analyysistä tulkinnanvaraisemman. Valtatilanteisiin liittyvien pyrkimysten ja motiivien selvittäminen ei ole yksiselitteistä, kuten eivät ole vallankäyttötilanteetkaan.

Arvioin seuraavassa tutkimukseni luotettavuutta tarkastelemalla sitä Mäkelän (1990), Silvermanin (2005) ja Lieblichin ym. (1998) laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerien kautta. Heidän kriteerinsä kuvaavat hyvin sekä laadullisen että narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta. He korostavat aineiston merkittävyyttä (Mäkelä 1990), riittävyyttä (Mäkelä 1990, Lieblich ym. 1998), kattavuutta ja tulkinnan systemaattisuutta (Mäkelä 1990, Silverman 2005, Lieblich ym. 1998), tarkasteltavien tapausten kriteereitä ja niiden tukemista (Silverman 2005), menetelmien tarkoituksenmukaisuutta (Silverman 2005), analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta (Mäkelä 1990, Lieblich ym. 1998), tiivistämistä (Lieblich ym. 1998), oivalluskykyä (Lieblich ym. 1998) ja liittymää teoriaan (Silverman 2005).

*Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka* (Mäkelä 1990, 48–52): Aineistoni ja tutkimuskysymykseni muuttuivat tutkimuksen aikana aiemmin marginaalissa olleesta valtatutkimuksesta huomion keskipisteenä olevaan tutkimukseen. Aloitettuani tutkimuksen käynnistyi myös Suomen Akatemian Valta Suomessa – tutkimusohjelma (2007–2010), joka tarkastelee valtaa kattavasti. Ohjelman yhtenä tutkimuskohteena on johtaminen, mutta siinä tutkimus on keskittynyt pelolla johtamiseen ja organisaatioiden sukupuolittuneeseen valtaan. Oman tutkimukseni näkökulmana on ollut valta ja johtaminen, ja vallankäytön kontekstina oli yritysorganisaatio ja keskijohto. Tätä kautta olen voinut liittyä yhteiskunnalliseen keskusteluun tuomalla siihen vallan arkipäivän yrityksissä toimivan keskijohdon näkökulman kautta.

*Aineiston riittävyys* (Mäkelä 1990, 52–53; Lieblich ym. 1998): Aineistossani on haastateltu 28 keskijohtoon kuuluvaa esimiestä, sekä miehiä että naisia eri toimialoilta. Avoimet teemahaastattelut mahdollistivat sen, että niissä sekä kerrottiin tarinoita että tarkasteltiin valtaa ilmiönä ja kokemuksena. Litteroitu aineisto oli laaja, ja keskityin haastatteluissa kerrottuihin tarinoihin ja valtanäkemyksiin. Aineistoa voi siten pitää riittävänä kuvaamaan yrityksen keskijohdon kokemuksia vallankäytöstä.



*Aineiston kattavuus ja tulkinnan systemaattisuus* (Mäkelä 1990, 52–53; Silverman 2005, 228; Lieblich ym. 1998): Olen käynyt aineistoa systemaattisesti läpi koko analyysin ja tulkinnan ajan. Olen luokitellut aineistoa eri näkökulmista (tarinoiden luokittelu tarinatyyppeihin, tarinoiden aktanttianalyysi ja arvojen sekä valmiuksien analyysi) sekä täydentänyt tarina-analyysia analysoimalla haastateltavien valtakäsitteitä, omaa valtaa ja vallan merkitystä. Tulkinnan punaisena lankana on ollut kokemus vallankäytöstä ja valtatilanteisiin liittyvät pyrkimykset. Olen pyrkinyt tekemään tutkimuskysymysten mukaisia perusteltuja valintoja menetelmissä ja hyödyntänyt niitä systemaattisesti koko aineistoon. Lähtökohtanani oli kokemusten tarkastelu, sillä halusin päästä sisälle siihen maailmaan, josta harvoin puhutaan, mutta joka on kuitenkin arkipäivässä läsnä. Kokonaiskuvan luominen edellytti siten useampien menetelmien käyttöä.

*Tarkasteltavien tapausten kriteerit ja niiden tukeminen datalla, menetelmillä ja analyysillä* (Silverman 2005, 228): Jokainen yksittäinen tarina on analysoitu johdonmukaisesti samojen mallien mukaisesti, samoin on hyödynnetty temaattista analyysia. Analyysissä ei tutkimuksen aineistolähtöisyyden vuoksi asetettu etukäteen muita kriteerejä kuin että tarkastelun kohteena olivat keski johdon kokemukset ja näkemykset vallankäytöstä johtamistilanteissa. Analyysin edetessä sekä tarinoista että näkemyksistä nousi esille niitä yhdistäviä tekijöitä ja ne jäsentyivät kokonaiskuvaksi. Siten menetelmien johdonmukainen käyttö tuki sekä analyysia että alkuperäistä aineistoa. Olen myös hyödyntänyt menetelmiä ”ristiin” analysoimalla aktanttimallilla yksittäisten tarinoiden lisäksi tarinatyyppit. Tämä toi lisää syvyyttä ja ymmärrystä vallankäyttöä ohjaaviin tekijöihin ja niiden tuottamiin tunteisiin.

*Menetelmien tarkoituksenmukaisuus suhteessa tutkimuskysymykseen* (Silverman 2005, 228): Useamman menetelmän käytön tarve lähti liikkeelle tutkimuskysymysten laajuudesta. Vain yhden menetelmän käyttö, esimerkiksi tarinoiden tyypittely, ei olisi tuonut esille vallankäyttöä ohjaavia pyrkimyksiä. Pelkkä temaattinen analyysi olisi kuvannut ennemminkin valtaan liittyvää ajattelua ja käsityksiä kuin kertonut vallankäytön kokemuksista. Tarina-analyysi on antanut mahdollisuuden tuoda esille toiminnan taustalla olevia vaikuttimia ja tunnemaailmaa. Temaattinen analyysi antoi mahdollisuuden hyödyntää haastateltavien jäsentynyttä, kokemuksesta käsitteiksi muodostunutta kuvaa siitä, mitä valta on.

*Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus* (Mäkelä 1990, 53–55; Lieblich ym. 1998): Olen pyrkinyt kuvaamaan päättelyni aineistosta, sen analyysistä ja tuloksista. Analyysin yhteydessä on kuvattu, mistä tarinassa on kokonaisuutena kyse, mitä analyysi paljastaa sekä havainnollistettu asiaa runsain aineistonäyttein. Tällä olen pyrkinyt helpottamaan lukijan työtä tulkinnan ja päättelyketjun seuraamisessa. Tulkinta on pyritty esittämään siten, että soveltamalla samoja menetelmiä samankaltaiseen aineistoon päädyttäisiin samankaltaisiin tuloksiin.

*Niukkuus ja tiivistäminen* (Lieblich ym. 1998): Olen pyrkinyt tiivistämään tulokset muutamaa keskeiseen käsitteeseen, jotka tuovat esille tutkitun ilmiön olennaiset piirteet. Nämä käsitteet ovat vallan vuorovaikutusprosessi, positiointi, odotukset, tunteet ja sukupuolen vaikutus. Samalla olen pyrkinyt kuvaamaan, kuinka moniulotteinen ilmiö valta on. Sitä ei voi typistää vain joihinkin yksittäisiin näkökulmiin.

*Oivalluskyky ja omaperäisyys* (Lieblich ym. 1998): Aineistolähtöisyys ja useamman menetelmän käyttö on antanut mahdollisuuden tuoda tutkitusta ilmiöstä esille sellaisia puolia, jotka täydentävät teorian ja aiemman tutkimuksen näkökulmia. Olen pyrkinyt tuomaan esille keskijohdon äänen vähemmän kuvatulla tavalla, oman johtamis- ja valtatilanteiden kokemuksen kautta, ja siten tuomaan esille keskijohdon maailmaa uudella tavalla.

*Selvä liittymä teoriaan* (Silverman 2005, 228): Teoria ei ollut aineistolähtöisen tutkimukseni lähtökohtana, vaan tuli mukaan tulosten tulkinnan myötä. Tarkastelemalla valtateorioita ja –tutkimuksia suhteessa omiin tuloksiini olen voinut asettaa tulokseni keskustelemaan sekä klassikoiden että nykytutkijoiden kanssa. Samalla olen voinut yhdistää sosiaalipsykologista valtanäkemystä ja tutkimusta sosiologiseen ja osin myös johtamistutkimuksen näkökulmaan.

Tarkastelen seuraavassa lähtökohtana ollutta sosiaalista konstruktionismia tutkimukseeni liittyvien näkökulmien kautta. Kun tutkimuksen kohteena ovat motiivit ja toiminnan selittäminen, nähdään sosiaalisessa konstruktionismissa toiminta hierarkkisin rakenteina, joissa erilaisilla toimilla on oma asemansa (Kuusela 2002, 57). Motiivit ja toiminnan selittäminen ovat keskeinen ohjaava tekijä valttarinoiden aktanttianalyysissä. Vaikka siinä tutkimusote on semioottiseen sosiologiaan pohjautuvaa tarina-analyysiiä, on näkökulma motiiveihin samankaltainen kuin sosiaalisessa konstruktionismissa.

Valtatarinatyyppit kertovat vallankäytön kokemuksen laadusta tunteiden kautta. Sosiaalisen konstruktionismin tapa lähestyä emotioita on se, että tunteet nähdään sosiaalisten tapahtumien, niiden tuottamien tunteiden ja tunteiden aikaansaaman toiminnallisen reaktion tuotteina (Kuusela 2002, 58). Tämä näkemys on yhteneväinen tarinatyyppien analyysin tulosten kanssa. Valtatarinoiden tunteet ovat syntyneet sosiaalisen tapahtumaketjun, vuorovaikutusprosessin seurauksena.

Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvat organisaatioteoriat painottavat kielellisiä keskustelukäytäntöjä. Organisaation sosiaalinen todellisuus muodostuu keskusteluista, joiden kautta tehdään organisaation toimintaa ymmärrettäväksi, oikeutetaan sitä ja annetaan siitä selontekoja muille. (Kuusela 2002, 63.) Kertoessaan tarinoita vallankäytöstä jokainen haastateltava esittää ympäröivästä sosiaalisesta vallankäytön todellisuudesta oman tulkintansa. Haastatteluissa kerrottuja tarinoita voi pitää samalla myös kertomuksina, joiden kautta haastateltavat tekevät ymmärrettäväksi organisaatiossa tapahtunutta.

Tällä tutkimuksella on tavoitettu tarina-analyysin ja temaattisen sisällönanalyysin avulla kokemuksia ja näkemyksiä siitä johtamisen ja valtatilanteiden maailmasta, jossa keskijohto toimii. Haastateltavat eivät tuoneet esille taloudellista, rakenteellista tai poliittista valtaa vaan inhimillisissä suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa esiintyvän vallankäytön. Haastattelut ja niiden sisältämät tarinat eivät siten olleet toimialaan tai asemaan sidottuja, joten tutkimuksen tuloksia voi varovasti yleistää myös muihin esimies-alaissuhteisiin ja työyhteisöjen toimintaan.

Toteutetulla tutkimuksella on myös rajoituksia. Valitulla tutkimustavalla ei saada kuvaa esimerkiksi siitä, kuinka paljon valtatilanteita koetaan olevan johtamisessa tai siitä, miten eri organisaatioiden johtamiskäytännöt ja vallankäyttö eroavat toisistaan. Näitä olisi voinut selvittää esimerkiksi laajemman kohderyhmän määrällisellä tutkimuksella. Narratiivista analyysiä olisi myös voinut täydentää tekemällä haastateltaville esimerkiksi strukturoidun kyselyn, jolloin olisi voinut vertailla haastateltavien näkemyksiä valtatilanteista samojen tekijöiden pohjalta. Laadullinen, aineistolähtöinen tutkimus tuo esille vain tutkittavien kokemukset ja näkemykset, joten kohderyhmän laajentaminen ja kvantitatiivisten menetelmien mukaan ottaminen olisi tuonut paremmat mahdollisuudet tutkimustulosten yleistettävyyteen.

## 9.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Valtaa on tässä tutkimuksessa tarkasteltu organisaatiossa tapahtuvien valtatilanteiden ja niiden kokemusten kautta. Kokemukset on kerrottu sekä yksittäisiin tilanteisiin liittyvinä tarinoina että omien ajatusten kuvauksina. Haastatteluaineisto on analysoitu tarina- ja temaattisella analyysillä. Näin on tehty näkyväksi se osa keskijohdon maailmasta, joka näyttäytyy naisten ja miesten maailmana, ”esimiehen” ja ”alaisen” maailmana sekä johtamisen ja vallan maailmana. Haastateltavat olivat eri toimialoilta ja eri yrityksissä toimivia esimiehiä. Näin oli mahdollista saada monipuolinen kuva niistä tekijöistä, jotka ovat keskeisiä valtailmiön ymmärtämisessä.

Tutkimukseni tulokset kokoavat yhteen, miltä valta näyttää keskijohdon näkökulmasta. Sen sijaan tutkimukseni tulokset eivät tuo esille eri organisaatioiden vallankäyttöön liittyvää kulttuuria. Olisikin kiinnostavaa selvittää laajemmin organisaatioiden vallankäytön kulttuuria. Näin voisi saada yksityiskohtaisemman kuvan organisaation vallan verkostoista ja käytännöistä. Valtaa voisi silloin tarkastella organisaation diskursiivisena käytäntönä (esim. Grant ym. 2004, Hardy & Phillips 2004, Alvesson 1996). Kuten Miller & Rose (2010, 96) toteavat, ”valta on kestävään muotoon saatettua ihmisten, tilan, viestinnän ja kirjoituksen yhteenliittymisen tulosta”. Diskursiivisista käytännöistä kiinnostuneet tutkijat näkevät, että organisaation jäsenten jokapäiväisiä asenteita ja käyttäytymistä muokataan niiden diskursiivisten käytäntöjen mukaan, joiden kohteena he ovat. Voidaankin ajatella, että diskurssi muotoilee valtasuhteet samalla kun valta muotoilee sen, kuka pääsee vaikuttamaan diskursseihin (Hardy & Phillips 2004, 299).

Diskursiiviseen valtatutkimukseen voisi samalla yhdistää johtamisen vuorovaikutuskäytäntöjen tutkimisen. Tutkimukseni tulosten perusteella johtaminen ja vallankäyttö ovat lähellä toisiaan. Tuloksien aikaansaaminen johtamisessa edellyttää vallankäyttöä ja johtaminen ja siihen liittyvä asema ovat legitiimejä (vrt. French & Raven 1959) edellytyksiä vallankäytölle. Myös Alvesson (1996, 101) toteaa, että johtamisen menetelmiä ei koskaan pidetä neutraaleina johtamiseen liittyvänä kontrollina ja koordinaationa, vaan niitä pidetään vallan instrumentteina, joilla rajoitetaan yksilön olosuhteita eri tavoin, ja samalla heitä muokataan subjekteina. Siten organisaatiossa toimiva yksilö, riippumatta siitä, onko hän alaisen

tai esimiehen roolissa, kenties kokee yksilöllistä vapauttaan rajoitettavan ja organisaation asettavan liian tiukat rajat yksilöllisyydelle. Organisaation tarpeet ohjata ja käyttää valtaa ja organisaatiossa toimivan yksilön tarpeet olla itsenäinen saattavat olla ristiriidassa keskenään. Tämän ovat nostaneet esille myös monet postmodernista ajasta ja työelämästä kirjoittavat tutkijat kuten esimerkiksi Sennet (2002) ja Baumann (2000, 2002). Johtamisen vuorovaikutuskäytäntöjen tutkimuksella voisi saada kuvaa tästä organisaatioiden ohjauksen ja organisaatiossa toimivien yksilöiden itsenäisyyden tarpeiden välisestä mahdollisesta ristiriidasta.

## 9.5 Lopuksi

Johdannossa totesin, että valta on ilmiönä yhtä moniulotteinen kuin elämä. Kokemukset ovat kirkastuneet kerroituksi tarinaksi ja jäsentyneet näkemykseksi vallasta ja johtamisesta. Valtatarinat ovat työelämän ja johtamisen kuva. Menestystarinat ovat tuoneet esille keveitä ja onnistuneita kokemuksia, pettymystarinat pettymyksen painon, oppimistarinat taas kehittymisen mahdollisuuden. Samalla tarinat ovat kertoneet siitä, miten esimiehen ja alaisen välinen inhimillinen suhde ja siihen liittyvä vuorovaikutus koetaan ja miten odotukset säätelevät toimintaa ja kokemusta.

Tutkimukseni kertoo, että valta on vuorovaikutuksessa tuotettua positiointia, joka määrittää ja säätelee ihmisten välisiä suhteita. Saman toteaa myös Sipilä (2007) omiin kokemuksiinsa pohjautuvassa kirjassaan vallasta: ”Valta määrittää ihmisten välisiä suhteita. Kuka saa suunvuoron lounaalla, kuka tyytyy kuuntelemaan. Kuka istuu juhlapöydän keskelle, kuka hakeutuu nöyrästi etäisimpään päähän. Valtasuhde asettuu keskustelussa kuin itsestään.” Ollila (2008) viittaa samaan nostamalla esiin tekemisen tavan tärkeyden: ”Tekemisen tapa on tärkeä. Tekemisen tapa luo vaikutelmia ja vaikutelmat määrittävät johtajuuden.”

Tutkimukseni tuo myös esille, että valta ja johtaminen ovat toistensa edellytyksiä. Niitä yhdistää tarve saada aikaan asioita ja toteuttaa tavoitteita. Ollila (2008) puhuu aiheuttamisesta ja liittyy siihen vallan lisäksi vastuun. Sipilä (2007) viittaa valtaan mahdollisuutena valita päämäärät ja toimia niiden saavuttamiseksi ja näkee muutoksen edellytyksenä sen, että suostuu käyttämään valtaa. Vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteen erottaa toisistaan se, että vallanalaiseksi nähdään se, jonka

on muututtava (Ollila 2008). Johtamista arvostetaan ja siihen halutaan samaistua, valta taas halutaan kätkeä. Kuitenkin niitä molempia tarvitaan organisaatioissa.

Tutkimukseni tuloksena syntynyt kuvaus vallan vuorovaikutusprosessista valtaprosessista ja positioinnista vallankäytön keinona tuo esille vallankäyttäjän pyrkimyksen saada omat tavoitteensa ja odotuksensa toteutumaan. Helkama (2009) tuo saman esille toteamalla, että ”valta-arvojen kannattajat eivät ole taipuvaisia asettumaan toisen asemaan. Nietzscheläisen valtaihmisen ei tarvitse välittää muista”. Valtatilanteissa olisi löydettävä tasapaino omien ja muiden odotusten, tavoitteiden, tarpeiden ja arvojen välillä.

## Lähteet

- Aaltio, I. 2002. Interviewing female managers. Presentations of the gendered selves in contexts. Teoksessa Aaltio, I. & Mills, A.J. (eds.). *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. Routledge, Taylor & Francis Group, p. 201–218.
- Aaltio-Marjosola, I. 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Adler, S. 1983. Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Supervisor Power and Subordinate Self-esteem. *Social Behavior and Personality*, 11, (2): 5–10. Society for Personality Research (Inc.).
- Adler, N. J. 1999. Global Leaders. Women of Influence. Teoksessa Powell, G. N. (ed.). *Handbook of Gender & Work*. SAGE Publications, Inc, United States of America, p. 239–261.
- Ahonen, A. 1997. Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinäärinen valta. Tutkielma Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussions and Working Papers 6:1997. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy, Turku.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 352. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. 2001. *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Hanki ja jää, Gaudeamus, Helsinki.
- Allen, A. 2009. Gender and Power. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 293 – 309.
- Alvesson, M. 1996. *Communication, Power and Organization*. de Gruyter Studies in Organization 72. WB-Druck GmbH. Rieden am Forggensee, Germany.
- Alvesson, M. & Due Billig, Y. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. SAGE Publications Ltd, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications Ltd, Athenaeum Press Ltd, Gateshead, Tyne & Wear, Great Britain.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39:5 July 2002, p. 619–644.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003a. Managers Doing Leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations* 2003; 56; p. 1435–1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003b. Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies* 2003; 24; 961–988.
- Anderson, C. & Galinsky, A. D. 2006. Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology* 36, p. 511– 536 (2006).
- Arendt, H. 2002 (alkuperäinen 1958). *Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot*. Vastapaino. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Batalha, L. & Akrami, N. 2007. Outgroup favoritism: The role of power perception, gender, and conservatism. *Current Research in Social Psychology*, (Vol. 13, No 4), p. 38– 49.
- Bauman, Z. 2000. *Sosiologinen ajattelu*. Vastapaino, WS Bookwell Oy, Juva.
- Bauman, Z. 2002. *Notkea moderni*. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 2005. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus, Yliopistopaino, Helsinki.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen

- väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos. Acta Wasaensia No 198. Liiketalostiede 81, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Boje, D. M. & Rosile, G. A. 2001. Where's the Power in Empowerment? Answers From Follet and Clegg. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2001: 37:90.
- Brannen, J. 2004. Working qualitatively and quantitatively. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 312–326.
- Brauer, M. & Bourhis, R. Y. 2006. Social power. *European Journal of Social Psychology* 36, p. 601–616 (2006).
- de Breu, C. K. W. & van Kleef, G. A. 2003. Power, Social Categorization, and Social Motives in Negotiation: Implications for Management and Organizational Leadership. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 153–168.
- Brewer, J. & Hunter, A. 1990. *Multimethod Research. A Synthesis of Styles*. Sage Library of Social Research 175. Unites States of America.
- Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Vastapaino, Tampere.
- Butterfield, D. A. & Grinnell, J. P. 1999. "Re-Viewing" Gender, Leadership, and Managerial Behaviour. Do Three Decades of Research Tell Us Anything? Teoksessa Powell, G. N. (ed.). *Handbook of Gender & Work*. SAGE Publications, Inc, United States of America, p. 223–238.
- Calvino, I. 1998. Kuusi muistiot seuraavalle vuosituhannelle. Loki-Kirjat, Paino Karisto Oy, Helsinki.
- Carli, L. L. 1999. Gender, Interpersonal Power, and Social Influence. *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No 1, pp. 81–99.
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. 1999. Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. Teoksessa Powell, G. N. (ed.). *Handbook of Gender & Work*. SAGE Publications, Inc, United States of America, p. 203–222.
- Chemers, M. M. 2003. Leadership Effectiveness: Functional, Constructivist and Empirical Perspectives. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 5–17.
- Clegg, S. R. 1989. *Frameworks of Power*. SAGE Publications Ltd, Cromwell Press Limited, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2006. *Managing and Organizations*. SAGE Publications Ltd, Dotesios Printers Ltd, Wiltshire, Great Britain.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2007. *Power and Organizations. Foundations for Organizational Science*, SAGE Publications, Cpod, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.
- Cole, N. D. 2004. Gender Differences in Perceived Disciplinary Fairness. *Gender, Work and Organization*, volume 11, number 3, May, p. 254–279.
- Courpasson, D. & Dany, F. 2009. Cultures of Resistance in the Workplace. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 332–347.
- Creswell, J. W. 2003. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. Sage Publications, United States of America.
- Currall, S. C. & Towler, A. J. 2003. Research Methods in Management and Organizational Research: Toward Integration of Qualitative and Quantitative Techniques. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddle, C. (eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage Publications, Unites States of America, p. 513–526.
- Czarniawska, B. 1985. *Controlling Top Management in Large Organizations*. Gower, Paradigm Print, Gateshead, Tyne and Wear, Great Britain.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Qualitative Research Methods Series 43. A Sage University Paper, SAGE Publications Inc., United States of America.



- Czarniawska, B. 2004. Writing a social science monograph. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 561–575.
- Davies, B. & Harré, R. 1999. Positioning and Personhood. Teoksessa Harré, R. & van Langenhove L. (eds.) 1999. *Positioning theory. Moral Contexts of Intentional Action*. Blackwell Publishers Ltd, MGP Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain, s. 32–52.
- Davis, K. 1991. *Critical Sociology and Gender Relations*. Teoksessa Davis, K., Leijenaar, M. & Oldersma, J. *The Gender of Power*. Sage Publications Ltd, J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol, p. 65–86.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2000. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Sage Publications, United States of America, p. 1–28.
- Dey, I. 2004. Grounded theory. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 80–93.
- Doise, W. 1986. *Levels of explanation in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Dowding, K. 2008. Agency and structure: Interpreting power relationships. *Journal of Power*, 1: 1, 21–36.
- Due Billing, Y. and Alvesson, M. 2000. Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, volume 7, number 3, July, p. 144–157.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010. Työelämän parantumisen paradoksi. Raportti työelämästä 2010. [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)
- Ellemers, N., van Rijswijk, W. Bruins, J. & de Gilder, D. 1998. Group commitment as a moderator of attributional and behavioural responses to power use. *European Journal of Social Psychology* 28, p. 555–573 (1998).
- Erkama, N. 2010. Power and Resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management* (2010) 26, 151–165.
- Erzberger, C. & Kelle, U. 2003. Making Inferences in Mixed Methods: The Rules of Integration. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddlie, C. (eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage Publications, United States of America, p. 457–488.
- Eskola, A. 1961. Social Influence and power in two-persons group. *Transactions of the Westermarck Society* vol. VI. Munksgaard, Printed in Finland by Turun Sanomalehti ja Kirjapaino Osakeyhtiö.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Etzioni, A. 1975. *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. The Free Press, New York.
- Falkemark, G. 1982. *Power, Theory & Value*. Göteborg studies in politics 10. C W K Gleerup, Liber Förlag Lund.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 777, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Forgas, J. P & Williams, K. D. 2001b. Social Influence. Introduction and Overview. Teoksessa Forgas, J. P & Williams, K. D. 2001a. *Social Influence. Direct and Indirect Processes*. Psychology Press, Taylor & Francis, Printed by Edwards Brothers, Lillington, NC, s. 3–24.
- Foucault, M 1980. *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Edited by Colin Gordon. Pantheon Books, New York.

- French, J.R.P. & Raven, B. 1968. The bases of social power. Teoksessa Cartwright, D. & Zander, A. (ed.). 1968. *Group Dynamics. Research and Theory*. Third Edition. Harper & Row, Publishers, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, p. 259–269.
- Gabriel, Y. 2004. Narratives, Stories and Texts. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (eds.) 2004. *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. SAGE Publications Ltd, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 61–77.
- Galbraith, J.K. 1984. *Vallan anatomia*. WSOY, Juva.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M. & Barret, F.J. 2004. Dialogue: Life and Death of the Organization. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (eds.) 2004. *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. SAGE Publications Ltd, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 39–59.
- Getty, K.C. & Erchul, W.P. 2009. The Influence of Gender on the Likelihood of Using Soft Power Strategies in School Consultation. *Psychology in the Schools*, Vol. 46(5), 2009, p. 447–458.
- Giddens, A. 1984. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analysissä. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Gjerstad, E. 2009. *Valta kotikasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 225. Yliopistopaino, Helsinki.
- Goodwin, S. A. 2003. Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on Power and Leadership. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 138–152.
- Grant, J. 1988. Women as Managers: What can they offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16 (1), 56–63.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. L. 2004. Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (eds.) 2004. *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. SAGE Publications Ltd, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 1–36.
- Graumann C. F 1986. Power and Leadership in Lewinian Field Theory: Recalling an Interrupted Task, s. 83–99. Teoksessa Graumann C.F. and Moscovici S. (ed.) 1986. *Changing Conceptions of Leadership*. Springer-Verlag, New York, United States of America.
- Greimas, A. J. 1980. *Strukturaalista semantiikkaa*. Gaudeamus, Tammer-Paino, Tampere.
- Greimas, A. J. 1987. *On Meaning. Selected Writings in Semiotic Theory*. Frances Pinter (Publishers), London.
- Grisoni, L. & Beeby, M. 2007. Leadership, Gender and Sense-Making. *Gender, Work and Organization*. Vol. 14 No. 3 May 2007.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Juva.
- Göhler, G. 2009. 'Power to' and 'Power over'. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 27–39.
- Hacking, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Vastapaino, Tampere.
- Halford, S. & Leonard, P. 2001. *Gender, Power and Organisations*. Palgrave, China.
- Harré, R. 1986. An Outline of the Social Constructionist Viewpoint. Teoksessa Harré, R. (ed.) 1986. *The Social Construction of Emotions*. Basil Blackwell Ltd, T.J. Press Ltd, Padstow, Great Britain, p. 2–14.
- Harré, R. & van Langenhove L. 1999. The Dynamics of Social Episodes. Teoksessa Harré, R. & van Langenhove L. (eds.) 1999. *Positioning theory. Moral Contexts of Intentional Action*. Blackwell Publishers Ltd, MGP Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain, s. 1–13.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Pilkerton Cairnie, T., Rothbart, D. & Sabat, S. R. 2009. Recent Advances in Positioning Theory. *Theory & Psychology* 2009; 19; 5–31.

- Haslam, S. A. 2004. *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. Second Edition. SAGE Publications, The Alden Press, Oxford.
- Haugaard, M. 2003. Reflections on Seven Ways of Creating Power. *European Journal of Social Theory* 2003 6:87.
- Haugaard, M. & Clegg, S. R. 2009. Introduction: Why power is the Central Concept of the Social Sciences. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, s. 1–24.
- Hardy, C. 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issues, S3–S16 (March 1996).
- Hardy, C. & Phillips, N. 2004. Discourse and Power. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (eds.) 2004. *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. SAGE Publications Ltd, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, p. 299–316.
- Hayward, C. & Lukes, S. 2008. Nobody to shoot? Power, structure, and agency: A dialogue. *Journal of Power*, 1: 1, 5–20.
- Hearn, J., Kovalainen, A. & Tallberg, T. 2002. Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations. *Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan* 57. Yliopistopaino, Helsingfors.
- Hearn, J., Piekkari, R. & Jyrkinen, M. 2009. Managers Talk about Gender. What Managers in Large Transnational Corporations Say about Gender Policies, Structures and Practices. *Hanken School of Economics Research Reports* 69, Helsinki.
- Helkama, K. 1997. Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa Hämäläinen, T. (toim.). *Murroksen aika*. WSOY, s. 241–264.
- Helkama, K. 2009. *Moraalipsykologia. Hyvän ja pahan tällä puolen*. Edita, WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Hietikko, H. 2008. *Valta, johtajuus, tuho ja toivo*. J. R. R. Tolkienin teoksessa *Taru Sormusten Herrasta eli "Management by Sauron"*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hogg, M. A., Martin, R., & Weeden, K. 2003. Leader-Member Relations and Social Identity. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 18–33.
- Hollander, E. P. 1985. Leadership and power. In Lindzey, G. & Aronson, E. (eds.). *The handbook of social psychology* (3<sup>rd</sup> ed.), Random House, New York, p. 485–537.
- Hollander, E. P. & Offerman, L. R. 1990. Power and Leadership in Organizations. *Relationships in Transition*. *American Psychologist*, vol. 45, No. 2, 179–189.
- Huhtala, H. M. J. 2004. *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. *Commentationes scientiarum socialium* 64. Published by The Finnish Society of Sciences and Letters. Gummerus Printings, Saarijärvi, Finland.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 1/2010. *Työelämän tutkimusyhdistys ry*, s. 13–25.
- Hujala, A. 2008. *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja –talouden laitos. Kopijyvä, Kuopio.
- Hydén, L. 2008. *Analys av berättelser i forskningsintervjuer*. Kohler Riessman C. 2008. *Analys av individuella berättelser*. Teoksessa Larsson, S., Sjöblom, Y. & Lilja, J. 2008. *Narrativa metoder i socialt arbete*. Studentlitteratur, Reälsisztéma Dabas Printing House, Hungary. s. 111–132.

- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, s. 189–222.
- Hämäläinen, V. 2007. Struggle over "Who We Are" – a Discursive Perspective on Organizational Identity Change. Academic Dissertation. Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/4, Espoo.
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto, Tampere. Acta Universitatis 696. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Højgaard, L. 2002. Tracing Differentiation in Gendered Leadership: An Analysis of Differences in Gender Composition in Top Management in Business, Politics and the Civil Service. *Gender, Work and Organization*, volume 9, number 1, January, p. 15–38.
- Ilmonen, K. 1999. Työelämä ja tunteet. Teoksessa Näre, S. (toim.) 1999b. Tunteiden sosiologiaa. II Historiaa ja säätelyä. Tietolipas 157, Suomalaisen kirjallisuuden seura, Karisto Oy, Hämeenlinna, s. 299–324.
- Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 188, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4.
- Jenkins, R. 2009. The Ways and Means of Power: Efficacy and Resources. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. The SAGE Handbook of Power. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 140–156.
- Jokinen A. & Juhila, K. 1999. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere, Vastapaino. s. 54–100.
- Jokinen, A. & Suoninen, E. 2001. Rikoksesta resurssi. Narratiivien rakentuminen sosiaalityön kohtaamisessa. Teoksessa Karvinen, S., Pösö, T. & Satka, M. 2001. Sosiaalityön tutkimus. SoPhi 48, Jyväskylän yliopisto, Kopijyvä Oy, Jyväskylä, s. 207–236.
- Kauppinen, K. 2002. Nais- ja miesjohtajuus – Viva la différence!. Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. Tieto ja tekniikka – Missä on nainen. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK, Esa Print Oy, Lahti, s. 149–168.
- Kauppinen, K. 2006. Lasikaton monet sävyt ja särmät. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Kirjapaja Oy, Helsinki, s. 15–38.
- Kejonen, M. 2006. "Kohtaavathan suoratkin avaruudessa". Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 78. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.
- Kerttula, K. 2009. Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 78. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009.
- Keshet, S., Kark, R., Pomerantz-Zorin, L., Koslowsky, M. and Schwarzwald, J. 2006. Gender, status and the use of power strategies. *European Journal of Social Psychology* 36, p. 105–117 (2006).
- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D. & de Cremer, D. 2007. Why people resort to coercion: The role of utility and legitimacy. *European Journal of Social Psychology* 37, p. 276–287 (2006).
- Knowles, E. S., Butler, S. & Linn, A. J. 2001. Increasing Compliance by Reducing Resistance. Teoksessa Forgas, J. P & Williams, K. D. 2001a. Social Influence. Direct and Indirect Processes. Psychology Press, Taylor & Francis, Printed by Edwards Brothers, Lillington, NC, s. 41–61.
- Kohler Riessman, C. 2008. Narrative Methods for the Human Sciences. Sage Publications, United States of America.
- Kuittinen, M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia*, 03/06, s. 176–185.

- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juneves Print, Tampere.
- Korhonen, I. ja Oksanen, K. 1997. Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa Sulkunen, P. ja Törrönen, J. (toim.) 1997. Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Korvajärvi, P. 2004. Sukupuolistavien käytäntöjen valta. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J., Jyrkinen, M., Meriläinen, S., Moisander, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiillos, M., Katila, S. & Tallberg, T. 2004. Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 60. Yliopistopaino, Helsinki. s. 20–29.
- Kramer, R. M. 2003. The Imperatives of Identity: The Role of Identity in Leader Judgement and Decision Making. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 184–196.
- Krogstad, A. & Gomard, K. 2003. Doing politics, doing gender, doing power. Teoksessa Engelstad, F. 2003. Comparative studies of culture and power. Comparative social research volume 21. Elsevier Ltd, The Netherlands. p. 9–28.
- Kuusela, P. 2002. Sosiaalipsykologian maailmanhypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot. Oy UNIPress Ab.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. University of Tampere, Department of Education. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-Kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordjin, E. H. & Otten, S. 2008. Illegitimacy Moderates the Effects of Power on Approach. Psychological Science, Volume 19 – Number 6, p. 558–564.
- van Langenhove, L. & Harré, R. 1999. Introducing Positioning Theory. Teoksessa Harré, R. & van Langenhove L. (eds.) 1999. Positioning theory. Moral Contexts of Intentional Action. Blackwell Publishers Ltd, MGP Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain, p. 14–31.
- Lewin, K. 1997. Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. American Psychological Association, Washington DC, United States of America.
- Lewis, K.M. 2000. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. Journal of Organizational Behavior 21, p. 221–234.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. 1998. Narrative research: reading, analysis and interpretation. Applied social research methods series, vol. 47. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Lipman-Blumen, J. 1984. Gender Roles and Roles. Prentice-Hall Foundations of Modern Sociology Series, Unites States of America.
- Lord, R. & Hall, R. 2003. Identity, Leadership Categorization, and Leadership Schema. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 48–64.
- Lukes, S. 2008. Maktens ansikten. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg, MediaPrint i Uddevalla AB, Uddevalla.
- Luomanen, J. 2009. Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Leadership, Power and Fear Project (LEAR), Department of Management Studies, University of Tampere.

- Mann, M. 1986. The sources of social power. Vol. I. A history of power from the beginning to AD 1760. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mann, M. 1993. The sources of social power. Vol. II. The rise of classes and nation states from 1760 to 1914. Cambridge University Press, Cambridge.
- Marshall, J. 1995. Women Managers Moving On. Exploring Career and Life Choices. Routledge, Clays Ltd, St. Ives PLC.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, Yliopistopaino, Helsinki.
- Milgram, S. 1975. Obedience to Authority: an Experimental View. HarperPerennial, Unites States of America.
- Miller, P. & Rose, N. 2010. Miten meitä hallitaan. Vastapaino. WS Bookwell Oy, Jyväskylä.
- Mohr, G. and Wolfram. H-J. 2008. Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leader's Verbal Behaviour. British Journal of Management, Vol. 19, p. 4–16.
- Molm. L. 1985. Relative Effects of Individual Dependencies: Further Tests of the Relation Between Power Imbalance and Power Use. Social Forces Volume 63:3, March 1985, p. 810–837.
- Morse, J. M. 2003. Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddle, C. (eds.). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Sage Publications, Unites States of America, p. 189–208.
- Myllyniemi, R. 2004. Miten ymmärtää ja luokitella tunteita? Teoksessa Hänninen, V. ja Ylijoki, O-H. 2004. Muuttuuko ihminen? Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print, Tampere, s. 19–48.
- Myllyniemi, R. 2005. Sosiaaliset vuorovaikutusjärjestelmät yhteisöllisten arvosuuntausten lähteenä. Teoksessa Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.). Arvot, moraali ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Gaudeamus, Tammer-Paino, Tampere, s. 258–278.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki, s. 42–61.
- Natunen, J. & Takala, T. 2006. Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working paper n:o 317 /2006, Jyväskylä.
- Newman, I., Ridenour, C. S. Newman, C. & DeMarco, G. M. P. 2003. A Typology of Research Purposes and Its Relationship to Mixed Methods. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddle, C. (eds.). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Sage Publications, Unites States of America, p. 167–188.
- Ng, Sik Hun 1980. The Social Psychology of Power. Academic Press Inc. (London) Ltd. Printed in Great Britain by St. Edmundsbury Press, Bury St. Edmunds, Suffolk.
- Ng, Sik Hun & Bradac J. J. 1993. Power in Language. Verbal Communication and Social Influence. Sage Publications, Inc, Printed in the United States of America.
- Nicolson, P. 1996. Gender, Power and Organisation. A psychological perspective. Routledge, TJ Press (Padstow) Ltd, Padstow, Cornwall.
- Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Keuruu.
- Niiniluoto, I. 2000a. Valta-kollokvion avaussanat. Teoksessa Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.) 2000. Mitä on valta? Kuopion yliopiston painatuskeskus, Oy UNIPress Ab, s. 35–48.
- Niiniluoto, I. 2000b. Tieto ja valta. Teoksessa Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.) 2000. Mitä on valta? Kuopion yliopiston painatuskeskus, Oy UNIPress Ab, s. 7–10.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Tammi, Helsinki. Scandbook AB, Falun.
- Näre, S. (toim.) 1999a. Tunteiden sosiologiaa. I Elämyksiä ja läheisyyttä. Tietolipas 156, Suomalaisen kirjallisuuden seura, Karisto Oy, Hämeenlinna.

- Oldersma, J. & Davis, K. 1991. Introduction. Teoksessa Davis, K., Leijenaar, M. & Oldersma, J. *The Gender of Power*. Sage Publications Ltd, J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol, p. 1–18.
- Ollila, Maija-Riitta 2005. *Persoonan valta*. WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.
- Ollila, Maija-Riitta 2008. *Lauman valta*. Edita, WS Bookwell Oy, Juva.
- Parsons, T. 1977. *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. The Free Press, New York, United States of America.
- Parsons, T. 2000. *The Social System*. Routledge, George Over Limited, London and Rugby, Great Britain.
- Peräkylä, A. 1998. Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Tainio, L. (toim.) 1998. *Keskustelunalyysin perusteet*. Vastapaino, Tammer-Paino Oy, Tampere, s. 177–203.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, United States of America.
- Pfeffer, J. 2010. *Power Play*. Harvard Business Review July-August 2010, p. 84–92.
- Pike, K. L. 1967. *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour*. Mouton, The Hague, Netherlands.
- Platow, M. J., Haslam, S. A., Foddy, M., & Grace, D. 2003. Leadership as the Outcome of Self-Categorization Process. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 34–47.
- Polkinghorne, D. 1987. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, State University of New York Press.
- Puohiniemi, M. 2002. *Arvot, asenteet ja ajankuva*. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus, Painopaikka Dark Oy, Vantaa.
- Radtke H. L. & Stam, H. J. 1994. Introduction. Teoksessa Radtke, H. L. & Stam, H. J. (eds.) *Power /Gender. Social Relations in Theory and Practice*. Sage Publications, Biddles Ltd, Guilford, Surrey, p. 1–14.
- Raevaara, L. 1998. *Vierusparit – esimerkkinä kysymys ja vastaus*. Teoksessa Tainio, L. (toim.) 1998. *Keskustelunalyysin perusteet*. Vastapaino, Tammer-Paino Oy, Tampere, s. 75–92.
- Rainio, K. 1968. *Valta ja vallan käyttö. Sosiaalipsykologinen tarkastelu*. Werner Söderström osakeyhtiön kirjapaino, Porvoo 1968.
- Rajaniemi, J. 2010. *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus*. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Rapport, N. 2009. Power and Identity. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (eds.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 194–209.
- Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Reunanen, J. 2000. *Tieto, tahto ja valta. Tahdonmuodostuksen menetelmä*. Yliopistopaino.
- Ricoeur, P. 1981. *Hermeneutics and the Human Sciences*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ridgeway, C. L. 2001. Gender, Status and Leadership. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, p. 637–655.
- Ridgeway, C. 2003. Status Characteristics and Leadership. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 65–78.
- Rodriguez-Bailón, R., Moya, M. & Yzerbyt, V. 2000. Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology* 30, p. 651–671 (2000).
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. Free Press, New York.

- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Talentum, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rosenthal, D. B. & Hautaluoma, J. 1987. Effects of Importance of Issues, Gender, and Power of Contenders on Conflict Management Style. *The Journal of Social Psychology*, 128 (5), 699–701.
- Routarinne, S. 1998. Kertomuksen rakentaminen. Teoksessa Tainio, L. (toim.) 1998. Keskusteluanalyysin perusteet. Vastapaino, Tammer-Paino Oy, Tampere, s.138–155.
- Ruostetsaari, I. 2003. Valta muutoksessa. WSOY, Dark Oy, Vantaa.
- Russell, R. 1939. Makt. En analys av dess roll i samhället. Lindbergs tryckeriaktiebolag, Stockholm.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Johdanto teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, s. 9-21.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, s. 22–56.
- Sajama, S. 2000. Valta voimana. Teoksessa Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.) 2000. Mitä on valta? Kuopion yliopiston painatuskeskus, Oy UNIpress Ab, s. 212–220.
- Schmid Mast, M., Hall, J. A., and Ickes, W. 2006. Inferring power-relevant thoughts and feelings in others: A signal detection analysis. *European Journal of Social Psychology* 36, s. 469–478 (2006).
- Schwandt, T. A. 2000. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry. Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Sage Publications, United States of America, p. 189–214.
- Schwartz, S. 2005. Universalismiärvot ja moraalisen universumimme laajuus. Teoksessa Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.). *Ärvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Gaudeamus, Tammer-Paino, Tampere, s. 216–236.
- Schwartz, S. & Rubel, T. 2005. Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89, No. 6, 1010–1028.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Esaprint Oy, Tampere.
- Sennet, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Sipilä, J. 2007. Valta yliopistossa. Vastapaino, Tallinna Raamatutrukikoda.
- Silverman, E. L. 1994. Women in Women's Organizations: Power or Pouvoir? A Case Study of Leadership in the National Council of Jewish Women in Canada. Teoksessa Radtke, H. L. & Stam, H. J. (eds.) *Power /Gender. Social Relations in Theory and Practice*. Sage Publications, Biddles Ltd, Guilford, Surrey, p. 268–286.
- Silverman, D. 2005. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Sage Publications Ltd, The Cromwell Press Ltd, Trowbridge Wiltshire, Great Britain.
- Sivistysanikirja 2003. Nykysuomen opas. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki. WS Bookwell Oy, Juva.
- Smith, P., Jostmann, N. B., Galinsky, A. D. & van Dijk, W. W. 2008. Lacking Power Impairs Executive Functions. *Psychological Science*, Volume 19 – Number 5. Association for Psychological Science, p. 441–447.
- Squire, C., Andrews, M. & Tamboukou, M. 2008. Introduction: What is narrative research. Teoksessa Andrews, M., Squires, C. & Tamboukou, M. (eds.). *Doing Narrative Research*. Sage Publications, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
- Stahelski, A. & Paynton, C. 1995. The Effects of Status Cues on Choices of Social Power and Influence Strategies. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 553–560.



- Sulkunen, P. 1997. Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa Sulkunen, P. ja Törrönen, J. (toim.) 1997. Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Sulkunen, P. ja Törrönen, J. 1997. Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa Sulkunen, P. ja Törrönen, J. (toim.) 1997. Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Takala, J-P. 1999. Häpeästä ja moraalitunteista rikosten sovittelussa. Teoksessa Näre, S. (toim.) 1999b. Tunteiden sosiologiaa. II Historiaa ja säätelyä. Tietolipas 157, Suomalaisen kirjallisuuden seura, Karisto Oy, Hämeenlinna, s. 48–74.
- Tarasti, E. 2004. Arvot ja merkit. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus Universitys Press Finland Ltd, Tammer-Paino, Tampere.
- Teddlle, C. & Tashakkori, A. 2003. Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddlle, C. (eds.). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Sage Publications, United States of America, p. 3–50.
- Tesch, R. 1990. Qualitative research: Analysis types and software tools. New York, Palmer.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. 1959. The social psychology of groups. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Tienari, J., Vaara E. & Meriläinen, S. 2005. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, s. 103–124.
- TIME 17.3.2010. The Game of Death: France's Shocking TV Experiment. Bruce Crumley.
- Tuittu, H. 1994. Elittii, valta ja budjetti. Tutkimus valtaeliitin käyttäytymisestä ja valtakäsityksistä suurissa kaupungeissa. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 429. Ecuprint Oy, Tampere.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomisto, J. 1986. Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen: tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien kehityksestä Suomessa. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Turner, J. C. 1991. Social Influence. Open University Press, Great Britain by Woolnough Bookbinding Ltd, Irthlingborough.
- Turner, J. C. 2005. Explaining the nature of power: A three-process theory. European Journal of Social Psychology 35, p. 1–22 (2005).
- Tyler, T. 2003. Justice, Identity and Leadership. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, p. 94–108.
- Työ ja terveys –haastattelututkimus 2009. Työterveyslaitos, Helsinki 2010.
- Törrönen, J. 2001. The Concept of Subject Position in Empirical Social Research. Journal of the Theory of Social Behaviour 31:3.
- Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Vaara, E. 2002. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Postmerger Integration. Organization Studies 2002, 23(2), p. 213–250.
- Valta Suomessa – tutkimusohjelma (2007–2010). Suomen Akatemia, [www.aka.fi](http://www.aka.fi)
- Vanhala, S. 2004. Uralla vai sivuraiteella? Ekonomian keskijohdossa. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J., Jyrkinen, M., Meriläinen, S., Moisander, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiillos, M., Katila, S. & Tallberg, T. 2004. Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 60. Yliopistopaino, Helsinki. s. 57–70.
- Vanderbroeck, P. 2010. The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. Journal of Management Development, Vol. 29 No. 9, 2010.

- Vehviläinen, M. 2004. Kuinka tutkia sukupuolta ja valtaa organisaatioissa? – puheenvuoro. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J., Jyrkinen, M., Meriläinen, S., Moisander, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiillos, M., Katila, S. & Tallberg, T. 2004. Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 60. Yliopistopaino, Helsinki. s. 7–16.
- Viitala, R. 2006. Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele – alaisten toiveita esimiehilleen. Teoksessa Vesalainen, J. & Viitala, R. (toim.) 2006. Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 275, Liiketaloustiede 100, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa. s. 169–198.
- Weber, M. 1978. Economy and society. Volume 1. University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California. United States of America.
- Weber, R. J. 2004. Content Analysis. Teoksessa Seale, C. Social Research Methods. A Reader. Routledge, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 117-124.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, United States of America..
- Wilson, K. L., Lizzio, A. J., Zauner, S. & Gallois, C. 2001. Social Rules for Managing Attempted Interpersonal Domination in the Workplace: Influence of Status and Gender. Sex Roles, Vol. 44, Nos. 3/4, 2001.
- Ylikoski, P. 2000. Onko valta kyky-käsite? Teoksessa Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.) 2000. Mitä on valta? Kuopion yliopiston painatuskeskus, Oy UNIPress Ab, s. 13–34.

## LIITE 1 Yhteenveto valtateorioista

Näkökulma	Tutkijat mm.
Valta yhteiskunnan rakenteina	Parsons 1977, 2000; Weber 1978, Foucault 1980, Galbraith 1984, Giddens 1984
Valta asemana	Russell 1939, Etzioni 1975, Giddens 1984, Galbraith 1984, Pfeffer 1992, Parsons 2000, Clegg 2006
Valta ja tieto	Foucault 1980, Pfeffer 1992, Clegg 2007
Valta, organisaatiot ja johtaminen	Russell 1939, Lewin 1944/1997, Eskola 1961, Rainio 1968, Galbraith 1984, Pfeffer 1992, Parsons 2000
Valta vuorovaikutuksena	Lewin 1944/1997, Rainio 1968, Weber 1978, Foucault 1980, Giddens 1984, Clegg 1989, Arendt 1958/2002, Lukes 2008
Valta päätöksentekona	Rainio 1968, Etzioni 1975, Clegg 1989, 2006, 2007; Pfeffer 1992, Lukes 2008
Valta ja vastarinta	Etzioni 1975, Foucault 1980, Galbraith 1984, Giddens 1984, Clegg 2006, 2007; Lukes 2008
Valta tottelemisena ja seuraamisena	Russell 1939, Milgram 1975, Etzioni 1975, Weber 1978, Galbraith 1984, Clegg 2007, Lukes 2008
Valta ja sukupuoli	Lipman-Blumen 1984, Oldersma & Davis 1991, Davis 1991, Radtke & Stam 1994, Carli & Eagly 1999, Halford & Leonard 2001, Aaltio 2002, Kauppinen 2006, Allen 2009
Valta ja positiointi	Davies & Harré 1999, van Langenhove & Harré 1999, Harré ym. 2009

## LIITE 2 Kutsu tutkimukseen

**Lähetettäjä:** Kuusela Sari  
**Lähetetty:** 13. tammikuuta 2006 16:45  
**Vastaanottaja:**  
**Aihe:** kysymys tutkimukseen osallistumisesta

Arvoisa Lifim Pitkä 206 – 210 osallistuja,

teen väitöskirjatutkimusta aiheesta valta ja johtaminen. Työnimenä on "Valta johtamistilanteessa. Matka vallankäytön todellisuuteen." Uskon, että kokemuksenne johtamisesta ja työelämästä antaisivat hyvän lisän tutkimukseeni, joten toivon, voisitte osallistua haastatteluun. Haastattelujen kesto on noin tunti. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisen vastaajan vastaukset tule ilmi yhteenvedosta. Tutkimusta ohjaa professori Anja Koski-Jännes Tampereen yliopiston Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitokselta.

Valtaa ja vallankäyttöä johtamisen näkökulmasta ei ole tutkittu Suomessa kovinkaan paljon. Kuitenkin aihe on jokapäiväinen kaikille töissä oleville. Valta ilmenee kaikessa vuorovaikutuksessa, myös johtamisessa. Valta on sekä vaiettu että kiinnostusta herättävä aihe. Vallankäytön kokemuksia tutkimalla voidaan saada uutta tietoa johtamisen (ja johdettavana olemisen) kehittämiseksi. Valta on myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen aihe, sillä Suomen Akatemia on käynnistämässä tutkimushanketta Valta Suomessa.

Tutkimukseni kohteena on siis **valta ja vallankäyttö johtamistilanteessa, esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutustilanteessa ilmenevänä tekijänä**. Tutkimuksessa tarkastelen valtaa ja vallankäyttöä persoonallisena toimintatapana, vuorovaikutustilanteiden näkökulmasta, kokemuksena ja käytäntöinä. Tutkimus antaa kuvaa siitä, miten esimiehet kokevat vallan ja vallankäytön sekä kohteena että toteuttajina. Pyrin nostamaan esille merkityksellisinä pidettyjä kokemuksia ja käytäntöjä ja sen, miten niitä tulkitaan. Erityisen kiinnostavaa on, miten esimiehet määrittelevät käsitteen valta, miten valta ilmenee käytännössä ja miten esimiehet kokevat vallankäytön vallan toteuttajina ja vallan käytön kohteena.

**Tulisitko haastateltavaksi?** Vastaa sähköpostilla tai soittamalla, sovitaan sopiva ajankohta.

terveisin

Sari Kuusela, puh. 050 – 540 4842  
kasvatustieteen lisensiaatti, Lifim Pitkä 205 -osallistuja

## LIITE 3 Tarinat

- 47 tarinaa: 27 naisen, 20 miehen. Tarinoita kertoi 16 haastateltavaa, joista 9 miestä ja 7 naista.

- Tässä liitteessä käytetään sanaa ”kertoja” kuvaamaan tarinan kertojaa. Tutkimuksessa on käytetty sanaa ”haastateltava” kuvaamaan tarinan kertojaa.

**Tarina 1 (H1, nainen): Alaiset hakevat päätöksen asiantuntijayksiköstä.** Tarina kertoo asiantuntijavallasta ja alaisten luottamuksesta asiantuntijoihin. Pettymystarina, alaisten vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan alaiset osallistuivat asiakaspalvelukoulutuksiin. Kertoja kuuli tulevista toimintamallimuutoksista myöhemmin esimiestilaisuudessa ja sai kuvan, että muutos otettaisiin käyttöön vuoden alusta. Seuraavana aamuna alaiset kysyivät toimitaanko muutoksen mukaisesti heti. Kertoja totesi että mennään virallisen ohjeen mukaan. Samassa yksi alaisista soitti muutoksesta vastuussa olevaan asiantuntijayksikköön, josta vastattiin, että toimikaa vain uudella tavalla. Kertoja koki, että alaiset käyttivät häneen valtaa koska eivät uskoneet hänen kertomaansa vaan soittivat asiantuntijayksikköön. Kertojan mielestä asiantuntijayksikön tavallisella asiantuntijalla ei edes olisi ollut valtuuksia ohjeistaa poikkeamaan esimiehille annetuista ohjeista.

**Tarina 2 (H1, nainen): Entinen esimies pitää yhteyttä tiimiin ohi tiimin esimiehen.** Tarina kertoo alaisten vaikeudesta luopua entisestä esimiehestään. Pettymystarina, pettymys epätyytyttävään tilanteeseen, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja nimitettiin esimieheksi tiimiin, jonka edellinen esimies siirtyi toisiin tehtäviin samassa konsernissa. Entinen esimies piti säännöllistä yhteyttä tiimiin ja kävi tapaamassa heitä työajalla aina silloin, kun uusi esimies oli poissa. Alaisilta löytyi aina aikaa jutella entisen esimiehen kanssa sekä asiakastiloissa että ruokalassa. Kertoja jätettiin ulkopuolelle. Tiimi alkoi vertailla kriittisesti tavoitteita, tekemisiä ja uuden esimiehen toimintaa siihen, mitä entisen esimiehen aikana oli ollut, ja kertoja koki tämän turhauttavana.

**Tarina 3 (H1, nainen): Esimies asettaa rajat entisen esimiehen toiminnalle.** Tarina kertoo rajojen asettamisesta vallankäytön keinona. Menestystarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Entinen esimies piti yhteyttä henkilöstöön ohittaen kertojan, joka oli tiimin uusi esimies. Kertoja pyysi entiseltä esimieheltä, ettei tämä häittäisi tiimin ja uuden esimiehen yhteistä toimintaa. Sen jälkeen entinen esimies soitti kertojalle tiukkasävyisen ja uhkailevan puhelun mutta vähensi yhteydenottoja. Myöhemmin entinen esimies sanoi kertojalle, että hänellä on kyllä kanavat ja suhteet, että jos kertoja puhuu hänestä jotakin, niin hänellä on keinonsa vaikuttaa tähän. Kertoja sai johdolta tuen rajojen asettamiselle tiimin entisen esimiehen toiminnalle.

**Tarina 4 (H1, nainen): Esimies kertoo konfliktitilanteen ratkaisusta alaisille.** Tarina kertoo alaisten reaktioista konfliktin ratkaisuun. Pettymystarina, pettymys epätyytyttävään tilanteeseen, alaisten vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kertoi tiimille, että nyt eletään uutta aikaa ja että hän on lähettänyt entiselle esimiehelle viestin siitä, ettei tämä enää kävisi tapaamassa ryhmää työaikana ja työpaikalla. Tiimin uudet jäsenet eivät reagoineet, mutta ne jotka olivat entisen esimiehen alaisia, reagoivat voimakkaasti eivätkä esimerkiksi tervehtineet kertojaa sen jälkeen aamuisin vähään aikaan.

**Tarina 5 (H1, nainen): Kollega ohjeistaa kollegaa välikäden kautta.** Tarina kertoo miten yhteisiä kollegoja voidaan hyödyntää osoittamalla toiselle paikka. Pettymystarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Tärkeä asiakas oli saanut nimityksen. Kertoja sai viestin kollegalta, että asiakkaasta aiemmin vastannut henkilö halusi ohjeistaa kollegan kautta miten kertojan tulisi

muistaa asiakasta nimityksen johdosta. Kertoja oli kuitenkin jo hoitanut kaiken tarvittavan. Kertojasta tuntui, että asiakkaasta aiemmin vastannut henkilö halusi antaa yhteiselle kollegalle hänestä osaamattoman kuvan.

**Tarina 6 (H2, nainen): Ylimääräisellä palkkiolla hiljaiseksi ostaminen.** Tarina kertoo palkitseminen käytöstä hiljentämisen keinona. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kuvasi, että hänelle maksettiin ylimääräinen tulospalkkio, jotta hän olisi hiljaa eikä kertoisi omia mielipiteitään. Kokemus hiljaiseksi ostamisesta syntyi siitä, että palkkiosta kerrottiin hänelle johtajan huoneessa ja sanottiin, että hän ei saa kertoa palkkiosta muille. Kertoja oli tehnyt hyvää tulosta, mutta tilaisuus tuntui pelottavalta, ja kielto kertoa muille lisäsi ostamisen kokemusta.

**Tarina 7 (H2, nainen): Kertoja lähetettiin esimiehen sijasta hoitamaan vaikea tilanne.** Tarina kertoo vastuun siirtämisestä. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Muutamia yrityksen henkilöitä oli pidemmällä sairauslomalla. Kertoja oli todennut johdolle, että ei voi olla oikein, että henkilöstö uupuu töissä. Muutoksia ei kuitenkaan toteutettu. Sitten kun yksi henkilö sekosi työpaikalla, asiaa hoitamaan lähetettiin kertoja – ei henkilön oma esimies tai henkilöstöosasto. Ainoa mikä kertojan mukaan johtoa kiinnosti oli, että yrityksen omaisuus otetaan henkilöltä pois ja hänet lähetetään kotiin. Asiaa ei kertojan mukaan myöskään haluttu käsiteltävän tai ryhdytty toimenpiteisiin että näin ei enää tapahtuisi.

**Tarina 8 (H2, nainen): Yhteisö nimeää syyllisen.** Tarina kertoo vastuun siirtämisestä ja syntipukin löytämisen halusta. Pettymystarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Henkilöstö lähetti johdolle yhteisymmärryksessä syntyneen vetoomuksen, jossa pyydettiin ylitöiden korvaamista. Käytäntö oli, että ylitöitä ei korvattu, mutta epävirallisesti vapaata sai silloin tällöin ottaa. Työmäärän takia epävirallisia vapaita ei kuitenkaan kyetty pitämään. Vastaus vetoomukseen oli, että johtaja alkoi etsiä syyllistä siihen, että vetoomus oli laitettu liikkeelle. Syylliseksi nimettiin kertoja. Kertoja ei ollut ehdottanut että vetoomus tehtäisiin, mutta oli sen tekninen toteuttaja. Hän koki, että yhteisö teki hänestä syyllisen oman työpaikkansa menettämisen pelossa.

**Tarina 9 (H2, nainen): Kertoja ohitettiin nimityksessä.** Tarina kertoo ohittamisesta ja välinpitämättömyydestä siitä, miten yksilölle käy. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja otti ennen äitiysloman loppua yhteyttä esimieheensä ja kyseli mihin tehtävään hän palaa. Esimies ei vastannut lukuisiin viesteihin eikä soittoihin aluksi mitenkään. Kun kertoja sai esimiehensä kiinni, tämä kertoi että on yksi vakanssi, jota kertoja voi hakea, mutta tehtävä ja palkkaus ovat erilaisia (huonompia) kuin aiemmassa. Kertoja koki, että uusi esimies käytti valtaa tilanteen hoitamisessa siten, ettei vastannut mitenkään kertojan yhteydenottopyyntöihin eikä ratkaisuehdotuksiin.

**Tarina 10 (H3, mies): Väärän henkilövalinnan seuraukset.** Tarina kertoo hankalaan asiaan tarttumisen vaikeudesta. Pettymystarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan loman aikana hänen alaisensa lähti kilpailijalle. Kertojan esimies rekrytoi kertojan loman aikana tehtävään henkilön, joka oli aiemmin ollut harjoittelijana yksikössä. Kun kertoja palasi lomalta, selvisi, että uusi henkilö ei pärjännyt tehtävässä. Kertoja koki käyttäneensä valtaa väärin kertoessaan työsuhteen päättymisestä vasta viime tipassa koeajan lopussa. Hän pohti, miksi hankaan asiaan tarttuminen vei aikaa ja miksi ratkaisusta oli vaikea kertoa työntekijälle.

**Tarina 11 (H5, mies): Uhkaus vallankäyttönä.** Tarina kertoo autoritäärisestä toimintatavasta. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Yrityksen johtoryhmällä oli kokous, ja henkilömuutosten takia tilanne oli jo etukäteen jännittynyt. Kyseessä oli uuden puheenjohtajan ensimmäinen kokous. Jännittyneisyys liittyi siihen, että puheenjohtaja oli pitänyt kertojan mukaan ikävän puheenvuoron yrityksen tilanteesta toisessa tilaisuudessa, ja siitä jäi ikävä tunnelma. Kokouksessa puheenjohtaja piti puheenvuoron, jonka kertoja koki uhkaukseksi.

**Tarina 12 (H5, mies): Uhkauksen vastustaminen.** Tarina kertoo itseluottamuksen kasvusta. Menestystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Johtajat tekivät aiemmin paljon yhteistyötä. Tilanne muuttui, kun toisesta tuli päätöksentekijä kertojan vetämään projektiin. Kertoja kuvaa, miten tilanne muuttui. Entinen hyvä yhteistyökumppani edellytti merkittäviä muutoksia ja saneerauksia kertojan vetämään projektiin, ja esitti ne sähköpostilla. Kertoja tilasi ulkopuolisen selvityksen siitä, miten kannattaisi edetä, eikä antanut periksi vaatimuksille. Periksi antamattomuudelle hän kuvaa syyksi omaa käsitystään siitä, että hänellä on oikea arvio tilanteesta ja toisaalta sitä, että hän ei halua alistua eikä pelätä.

**Tarina 13 (H6, mies): Esimies vallankäyttäjänä alaisesimiehensä vastuulla olevassa rekrytointitilanteessa.** Tarina kertoo ryhmäpaineen vaikutuksesta päätöksentekoon. Menestystarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Yrityksen uuden avainhenkilön valintaan osallistui useampi esimies, kertoja oli näiden esimies. Esimiesten valinta olisi ollut heille tuttu henkilö, kertoja kannatti toista henkilöä. Hakijoita haastateltiin tilaisuudessa, jossa olivat kaikki esimiehet läsnä. Kertoja kuvaa, kuinka helppoa olisi mennä yleisen mielipiteen taakse ja kuinka oma mielipide melkein väistyi ryhmän paineessa. Tehtävään valittiin kertojan kannattama henkilö, ja hän sai siihen loppuvaiheessa tukea muiltakin.

**Tarina 14 (H6, mies): Pomo on pomo vapaa-ajallakin.** Tarina kertoo johtajan roolista luopumisen vaikeudesta. Oppimistarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kaksi työryhmää sopi yhteisestä seminaaripäivän jälkeisestä illallisesta, jossa keskusteltaisiin yhteisistä työasioista. Toisen työryhmän esimies ryhtyikin vetämään keskustelua, joka liittyi parisuhteen ongelmiin. Kertoja kuvasi, kuinka kukaan muu ei ollut kiinnostunut aiheesta, mutta esimies vei vain keskustelua eteenpäin, koska se tuntui olevan hänelle tärkeä. Kertoja huomasi toiselle esimiehelle olevan vaikeaa luopua esimiehen roolista. Kertoja pohti samalla ihmiskäsitysten eroja ja sitä, minkä kokee itse pomottamiseksi vastaavanlaisessa tilanteessa.

**Tarina 15 (H6, mies): Koulutustilanne sosiaalisten suhteiden paljastajana.** Tarina kertoo, miten esimies reagoi alaisen valintoihin koulutustilanteessa. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Johtoryhmällä ja heidän alaisillaan oli yhteinen ulkopuolisen konsultin vetämä koulutustilaisuus. Teemana oli yhteistyön kehittäminen. Yhdessä harjoituksessa konsultti pyysi alaisia valitsemaan jonkun omaa ajattelua lähellä henkilön. Kertoja valitsi johtoryhmän jäsenen, jolla oli eniten samankaltaisia ajatuksia kuin hänellä itsellään. Tämä ei ollut hänen oma esimiehensä. Tilaisuuden jälkeen kertoja huomasi, että hänen valinnallaan oli ollut vaikutusta hänen esimiehensä suhtautumiseen. Kertoja koki, että konsultti oli teettänyt koulutustilanteessa valtaan liittyvän harjoituksen, jolla oli hankalia seurauksia.

**Tarina 16 (H6, mies): Esimies määrittelee etäisyyden esimies-alaisuuhteessa.** Tarina kertoo esimies-alaisuudesta. Oppimistarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja otti esille esimiehensä kanssa kokemuksensa siitä, että esimies suhtautuu häneen nykyään viileämmin kuin ennen. Esimies vastasi, että koska he tuntevat toisensa pitkältä ajalta, voi tuntemus perustua joihinkin vanhoihin mielikuviin, joita ei ole päivitetty. Kertoja kuvaa, että on hänen omalla vastuullaan selvittää tilanne, mutta esimiehen vastuulla on kuitenkin määritellä suhteen läheisyys tai etäisyys.

**Tarina 17 (H9, nainen): Vallankäytön keinot voivat tulla lapsuuden kokemuksista.** Tarina kertoo ilmeiden ja eleiden merkityksestä vallankäytössä. Oppimistarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja painottaa, että hän on varmaan ainoa joka lähtee liikkeelle vallankäytön esimerkeissä isoäidistään. Isoäiti ei koskaan huutanut eikä hermostunut, mutta näytti kasvon ilmeillään mitä asioista ajatteli. Kertoja kertoo, että toimii itse työtehtävässään esimiehenä samoin. Kertoja on jäsentänyt itselleen, että hänen toimintatapansa johtuu hänen kokemuksistaan ja kasvatuksestaan lapsena.

**Tarina 18 (H9, nainen): Muutokset herättävät tunteita.** Tarina kertoo muutostilanteisiin liittyvistä tunteista. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja toteaa, että kokee vallankäytöksi sellaiset muutokset, jotka vaikuttavat hänen tehtäviinsä, kuten organisaatiomuutokset. Vaikka järki sanoo, että päätös oli järkevä, niin siitä syntynyt tunne kuitenkin ohjaa kokemusta. Kertoja kuvaa, että tunne organisaatiomuutoksessa oli, että joku ulkopuolelta tuli ”potkimaan hänen pesäänsä”.

**Tarina 19 (H10, mies): Esimies käyttää asemaansa saadakseen tahtonsa läpi.** Tarina kertoo aseman käyttämisestä hyväksi kiistatilanteessa. Menestystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojalla oli erimielisyyksiä esimiehensä kanssa jostakin asiasta. Esimies ratkaisi tilanteen käyttämällä asemaansa hyväksi ja toteamalla, että koska hän on esimies, tehdään niin kuin hän sanoo. Kertoja kuvaa toimintamallin hyväksi ja tärkeäksi osaksi esimiehen vastuuta, sillä asioita ei voi jättää ratkaisematta.

**Tarina 20 (H10, mies): Omat alaiskokemukset opettavat vallankäytön keinoja.** Tarina kertoo oman kokemuksen kautta oppimisesta. Oppimistarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja oli työuransa alussa saanut palkankorotuksen, ja kertoi siitä kollegoilleen. Kollegat pyysivät sitten myös palkankorotusta ja vetosivat siihen, että kertosakin oli saanut palkankorotuksen. Esimies kutsui kertojan keskusteluun ja totesi, että hän on esimiehenä tehnyt kertojan kanssa ratkaisun eikä pitänyt siitä, että asia kerrottiin muille. Ja että kertojan olisi hyvä miettiä rauhassa, oliko hänen toimintansa fiksua. Kertoja totesi, että tästä hän oppi mitä vallankäyttö on parhaimmillaan, ja kuinka sitä voi soveltaa eri tilanteissa.

**Tarina 21 (H10, mies): Johtaja määrittelee etenemisen tyylin kokouksessa.** Tarina kertoo miten kokouksen henki syntyy. Oppimistarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kertoo kokouksesta, jossa puheenjohtaja selvästi määrittelee kokouksen hengen ja tyylin. Puheenjohtajan ei välttämättä tarvitse edes sanoa mitään, vaan pienet yksityiskohdat tavassa toimia kertovat miten pitää edetä. Kertoja näkee, että samalla tavalla toimitaan muillakin organisaatioitasoilla, ylimmässä organisaatioasemassa oleva määrittelee miten ja millä tyylillä edetään.

**Tarina 22 (H10, mies): Tekemisiä tulkitaan helposti.** Tarina kertoo esimiehen altistumisesta tulkinnoille. Pettymystarina, alaisten vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kuvaa, kuinka on usein ajatuksissaan niin, ettei huomaa mitä ympäristössä tapahtuu. Kun hän sitten kesken ajatusprosessin tulee aamulla töihin, hän ei välttämättä huomaa tervehtiä muita. Hän kertoo, kuinka toiset usein tulkitsevat tilanteen väärin siten, että ajattelevat hänen olevan ylimielinen tai huonolla tuulella. Kertoja pitää tulkintoja vallankäyttönä itseään kohtaan. Tulkinnoilla toiset muodostavat hänestä käsityksen, joka ei pidä paikkaansa.

**Tarina 23 (H11, nainen): Alaisen valinta vaativampaan tehtävään.** Tarina kertoo negatiivisten päätösten kertomisen vaikeudesta. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, alaisten vallankäyttö.



**Tiivistelmä:** Kertojan alainen halusi vaativampaan tehtävään. Alainen oli ottanut asian esille siinä sävyssä, että hänestä tulee parempi työntekijä, kunhan työnantajakin kohtelee häntä hyvin. Kertoja on tehnyt ratkaisun, että tehtävään valitaan kuitenkin paremmat edellytykset omaava henkilö. Kertoja toteaa, että tilanne vaikuttaa alaisen lisäksi häneen itseensä siten, että hänelle tulee huono omatunto siitä, että toinen pahoittaa mielensä.

**Tarina 24 (H11, nainen): Henkilövalintojen ilmoittaminen organisaatiomuutoksessa.** Tarina kertoo viestinnästä vallankäyttönä ja tunteiden heräämisestä. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Esimieskokouksessa kerrottiin tulevasta organisaatiomuutoksesta. Uudet tehtävät koskivat osaa esimiehistä. Tilaisuudessa kerrottiin, että tuleva esimies soittaa, jos henkilön tehtävät muuttuvat. Kertojan mielestä nykyisen esimiehen olisi tullut ilmoittaa muutoksesta. Kertoja kuvaa, että muutokseen aina liittyy vahvoja tunteita, vaikka olisi halunnutkin muutosta. Ei-toivotut muutokset voivat aiheuttaa tunteita pärjäämisestä ja hylkäämisestä. Kertoja kuvaa, miten viestintä on perusluonteeltaan vallankäyttöä, varsinkin muutostilanteissa.

**Tarina 25 (H11, nainen): Alaisten vallankäyttö kun esimies ei hallitse asioita.** Tarina kertoo alaisen vallankäytöstä kun esimies on tekemässä virhettä. Oppimistarina, alaisen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kertoo, että aikoinaan oli töissä organisaatiossa, jossa oli esimies, joka ei osannut kaikkia tehtävänsä osa-alueita, mutta oli mukava. Kun esimies teki virheen, alaiset harkitsivat korjaisivatko virheen vai tekisivätkö juuri niin kuin esimies on ohjeistanut, jotta esimies näkisi, mitkä osaamattomuuden seuraukset ovat. Kertoja piti tätä alaisilta kovana vallankäyttönä.

**Tarina 26 (H11, nainen): Henkilö väittää puhuvansa kaikkien puolesta.** Tarina kertoo esimiehen antaman tuen välttämättömyydestä muutostilanteessa. Menestystarina, alaisen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kun kertoja esimiehenä toi jotakin esille viikkopalaverissa, niin sama henkilö nousi aina kommentoimaan asiaa kriittisesti ja totesi, että kaikki muutkin ovat samaa mieltä. Ja sai kaikki toimimaan halunsa mukaisesti. Kertoja esimiehenä perusteli ja puolusteli, ja siitä syntyi vastakkainasettelu Seurauksena oli lisäksi ilmapiiriin, tulosten ja esimiespalautteen heikkeneminen. Tilanne kehittyi vielä pidemmälle, pari henkilöä yritti saada kertojan siirrettyä pois yksiköstä. Kertojan esimies teki ratkaisun, että molemmat alaiset siirretään eri yksiköihin seuraavalla viikolla. Ratkaisu tuli yllätyksenä henkilöstölle. Kertoja sai ratkaisusta tiimiltä myönteistä palautetta. Kertoja näkee, että alaiset yrittivät ottaa vallan itselleen, ja tilanteen muuttamiseksi tarvittiin selkeä ratkaisu ja esimiehen tuki.

**Tarina 27 (H11, nainen): Tiimi antaa positiivista palautetta esimiehelle.** Tarina kertoo esimiehen saaman positiivisen palautteen merkityksestä. Menestystarina, alaisen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja oli juuri edellisenä päivänä kokenut palkitsevan tilanteen. Organisaatiossa oli keskusteltu tavoitteista ja vuosisuunnitelmasta. Kertoja sanoi tiimille, ettei epäile hetkeäkään etteikö tiimi pysty saavuttamaan asetettuja tavoitteita, että yhdessä hiotaan osaaminen ja tekeminen sellaiseksi että odotukset täytetään. Yksi alaisista totesi, että on siinä iso merkitys esimiehelläkin. Kertoja koki kiitoksen liittyvän kokonaisvaltaisesti siihen, miten hän on toiminut yksikön kanssa ja miten hän on käyttänyt valtaa siten, että on ohjannut heitä arvostamalla.

**Tarina 28 (H13, mies): Tavoitteena asioiden hoituminen ilman näkyvää vallankäyttöä.** Tarina kertoo hyväksi koetusta ohjaustavasta. Oppimistarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kertoo, kuinka aamulla töihin tullessa esimies keskusteli käytävällä kertojan kollegan kanssa. Kertoja liittyi keskusteluun. Kertojan esimies ohjaili hienovaraisesti keskustelua ja ratkaisuja haluamaansa suuntaan. Ohjailu tapahtui siten, että

esimies kertoo tilanteen, ja toinen ymmärtää mitä sen pohjalta pitää tehdä. Siihen ei tarvita sanoja tai käskyjä. Kertoja kuvaa esimiehen toimintatavan juuri sellaiseksi, kuin sen parhaimmillaan pitää ollakin. Että valtaa ei ikään kuin tarvitse käyttää mutta silti lopputulos on toivottu.

**Tarina 29 (H13, mies): Luottamuksen ja auktoriteetin voi ansaita monella tavalla.** Tarina kertoo siitä, miten jokainen vuorovaikutustilanne on avain luottamuksen syntymiseen. Oppimistarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Koulutusohjelman lopussa oli päätösillallinen, jossa jokainen piti spontaanin kiitospuheen osallistujista arvotulle henkilölle. Yksi osallistujista, Teemu, piti Olaville puheen. Teemu totesi puheessaan että vaikkei ole ollut Olavin kanssa paljon tekemisissä, on hän kuitenkin nähnyt hänessä paljon positiivisia ominaisuuksia ja kertoi niistä. Ja että jos tulisi kriisitilanne, hän valitsisi Olavin työparikseen. Kertojaan vaikutti se, että olemalla oma itsensä voi ansaita toisen luottamuksen ilman, että sen eteen tarvitsee tehdä erityisiä tekoja, vain olla oma itsensä.

**Tarina 30 (H13, mies): Alainen hyödyntää esimiehen toimintatapoja.** Tarina kertoo toimintatyylin tuntemisen merkityksestä. Menestystarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kertoo kesätyökokemuksestaan vuosien takaa. Kertojan tehtäviin kuului laskujen tarkistaminen ja selvittäminen, esimies hyväksyi laskut. Selvittäminen vei paljon aikaa. Kertoja oli havainnut että esimies on tarkka laskujen kanssa, mutta teki sen tietyllä rutiinilla. Kertoja oli oppinut laittamaan tarkastetut laskut järjestykseen, joka perustui esimiehen rutiineihin. Kertoja kuvaa, kuinka systeemi takasi hänelle työrauhan. Kertoja kertoo tämän esimerkkinä siitä, ettei vallankäyttö ole aina sanallista, se voi myös olla toimintatapojen hyödyntämistä.

**Tarina 31 (H14, nainen): Aggressiivinen vallankäyttö kahden kesken.** Tarina kertoo itsensä hallitsemisesta vaikeassa tilanteessa. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja oli ehdottanut kehittämiskohteita muiden vastuualueisiin liittyen. Esimies kutsui kertojan puhutteluun ja kiivastuneena totesi kertojalle, että tämä on uhka ja häiriötekijä organisaatiolle. Kertojan mukaan muut organisaatiossa vastaavassa tilanteessa lähtivät pois huoneesta, mutta hän jäi ja sanoi tarvitsevänsä perustelut, koska ei ymmärrä mistä on kyse. Kertoja sanoi esimiehelle, ettei pelkää tätä, että organisaatiossa on paljon pelkoa, mutta hän ei siihen suostu. Seuraavana päivänä kertoja kirjoitti esimiehelle sähköpostin, jossa kertoi miten itse näki tilanteen. Esimies vastasi aiempaa sovittelevammin, ja tilanne parantui hieman.

**Tarina 32 (H14, nainen): Julkinen palaute ryhmälle yksittäisten jäsenten toiminnasta.** Tarina kertoo ristiriitatilanteen selvittämisestä. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Esimies kirjoitti viestin johtoryhmälle, jossa hän kommentoi kululaskujen käyttöä. Taustalla oli väärinymmärrys henkilöstölle vapaa-ajalla tarjotun iltapalan kustannusten maksajasta. Kertoja kirjoitti vastineen esimiehelle ja kysyi, miksi tämä antaa palautetta ottamatta selville asian todenperäisyyttä. Asia jäi siihen. Kertojaa asia jäi kuitenkin vaivaamaan. Hän nosti asian esille johtoryhmässä esimiehen kanssa, joka ei kuitenkaan tarttunut asiaan, vaan tilanne ohitettiin. Kertoja näkee, että kyseessä oli vallankäyttö.

**Tarina 33 (H14, nainen): Reagointi tapahtumiin voidaan kokea myös vallankäytöksi.** Tarina kertoo vuorovaikutuksen lopettamisesta vallankäyttönä. Oppimistarina, alaisten vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan alainen oli pitänyt vapaapäivän, mutta ei ollut kertonut siitä sovitun mukaisesti etukäteen. Kertoja sanoi tästä alaiselleen. Keskustelun jälkeen alainen ei enää puhunut esimiehensä kanssa. Kun kertoja kysyi mistä on kyse, alainen vastasi, että

hänellä on huono omatunto siitä, ettei muistanut kertoa poissaolosta etukäteen. Kertoja ei ollut ajatellut, että sanominen aiheesta voisi aiheuttaa niin suuren reaktion. Hän kuvaa alaisen reaktiot vallankäyttönä, jolla yritettiin vaikuttaa häneen.

**Tarina 34 (H17, nainen): Historia toistaa itseään.** Tarina kertoo henkilöstön vaikutuksesta ilmapiiriin. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, alaisten vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja kuvaa tilannetta, jossa alaiset kokevat, että heille on valittu tehtävään soveltumaton esimies tai esimies, josta he eivät pidä. Negatiiviset huhut alkavat, ja sitten ”kannellaan” esimiehen esimiehelle siitä, mitä esimies teki tai jätti tekemättä. Silloin henkilöstö käyttää valtaa esimieheen. Tilanne jättää organisaatioon jäljet, ja esimiehen vaihdoksen yhteydessä tilanne jättää jäljet myös uuden esimiehen johtamistapaan. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat jäävät kertojan mukaan esimiehen vaihdoksesta huolimatta ennalleen, mikäli henkilöstö ei vaihdu.

**Tarina 35 (H17, nainen): Asian merkitys itselle määrittää siihen reagointia.** Tarina kertoo keskustelun ja vaikutusmahdollisuuksien merkityksestä. Menestystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Yksi johtoryhmän jäsenistä vaihtui ja hänen tehtävänsä jaettiin muille johtoryhmän jäsenille. Yhden vastuualueen osalta tehtävät voitaisiin antaa joko kertojalle tai toiselle henkilölle. Esimiehen kanssa käytiin tiukka keskustelu, jonka lopputuloksena oli että vastuualue jaettiin kertojan ja toisen välillä. Kertoja arvosti sitä, että sai kertoa mielipiteensä siitä, miten tehtävät pitäisi jakaa. Lopputulos sopi hänelle, koska uusien vastuualueiden saaminen ei ollut hänelle siinä tilanteessa kriittistä ja hän sai kertoa oman näkemyksensä asiaan.

**Tarina 36 (H21, mies): Perustelut auttavat näkemään kokonaisuuden päätösten taustalla.** Tarina kertoo perustelujen merkityksestä. Oppimistarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja sai tehtäväksi rakentaa organisaation toiseen maahan. Vuosi sen jälkeen, kun kertojan esimies siirtyi toisiin tehtäviin, piti perustettu organisaatio kuitenkin ajaa alas. Kertojan mukaan tilanne johtui siitä, että uudella johtajalla oli käytettävissään rajallinen määrä rahoja ja hän halusi kohdentaa ne muualle. Kertojan mukaan lopetettavassa yksikössä tilanne varmasti näyttää siltä, että pääkonttorista on vain tullut määräys. Mutta kun kerrotaan ratkaisun perusteet ja yhteys kokonaisuuteen, niin ratkaisu on helpompi hyväksyä, vaikka se on ikävä.

**Tarina 37 (H23, mies): Anekdootit jäävät elämään.** Tarina kertoo, miten arvostetulle henkilölle sallitaan enemmän variaatiota toiminnassa. Oppimistarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Muutama vuosi sitten oli kokous, jossa yrityksen arvostettu johtaja toimi puheenjohtajana. Hän ei ollut tyytyväinen siihen, että toimintaympäristön muutoksiin ei ollut reagoitu riittävän nopeasti ja otti sen kokouksessa esille voimakkaasti. Hän totesi, että tämä on katastrofi ja suuri kriisi, ette ole hoitaneet tehtävääne. Kertojan mukaan asia sinällään oli ok, mutta tapa esittää se poikkesi odotetusta. Voimakas kannanotto sai osallistujat hiljenemään. Tilanteesta syntyi positiivisessa hengessä anekdootti, jolla ohjattiin jatkossa muita tilanteita haluttuun suuntaan. Koska johtaja, hänen toimintatapansa ja osaamisensa tunnettiin ja tunnustettiin, ei tavanomaisesta poikkeavalla reaktiolla ollut negatiivisia seurauksia.

**Tarina 38 (H23, mies): Halu vaikuttaa toimintaan yli organisaatorajojen.** Tarina kertoo vaikuttamisen halusta ja keinoista. Menestystarina, oma vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja huomasi, että heidän tuotteitaan ei ollutkaan myynnissä lähiliikkeissä, sen sijaan kilpailijan oli. Kertoja laittoi tästä viestin yrityksen myyntiosastolle. Tämä aiheutti muutaman reaktion ja muutaman selvityksen. Kertoja haluaa

kantaa vastuunsa yli organisaatiorajojen yrityksen edun varmistamiseksi. Kertoja pohti, oliko tämä vallankäyttöä vai ei.

**Tarina 39 (H24, mies): Tehty päätös muutetaan yllättäen.** Tarina kertoo luottamuksen menettämisestä. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja oli tehnyt esimiehensä kanssa sopimuksen siitä, ettei henkilöstöä tarvitse irtisanoa muutostilanteessa. Esimies kuitenkin muutti päätöksen yksipuolisesti ja ohjeisti ohi kertojan seuraavana päivänä, miten asia on hoidettava. Kertoja koki tilanteen raskaana negatiivisena vallankäyttönä ja epäluottamuksena itseään kohtaan, koska asiasta oli jo päästy sopimukseen esimiehen kanssa. Tilanne käytiin läpi esimiehen kanssa myöhemmin, mutta kertoja koki tilanteen vaikeaksi.

**Tarina 40 (H24, mies): Vastavalittu esimies johdon tahdon välittäjänä.** Tarina kertoo arvostuksen osoittamisesta ja sen palkitsemisesta. Menestystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja pyydettiin uuteen tehtävään. Hän koki, että hänen aiempia suorituksiaan oli arvostettu niin paljon että sai kutsun uuteen tehtävään. Kertoja kuvaa, että hänen valintansa tehtävään oli samalla myös toimitusjohtajan viesti organisaatiolle siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin suuntaan organisaatiota pitää kehittää. Kertoja kuvaa olevansa hyvässä mielessä johdon työkalu, joka toteuttaa muutosta haluttuun suuntaan.

**Tarina 41 (H25, mies): Toimeksianto toimia ohjeiden vastaisesti.** Tarina kertoo omien periaatteiden merkityksestä ja valintojen vaikeudesta. Pettymystarina, pettymys epätyytyttävään tilanteeseen, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan aiemmassa tehtävässä esimies tuli kertojan huoneeseen, ja totesi, että tietty asia pitää tehdä toisin kuin säännösten mukaan tehdään. Sitten tehtiin niin kuin esimies sanoi, mutta kertoja ei toiminut ohjeen mukaan mielellään. Kertoja koki tilanteen mitä suurimmassa määrin vallankäytöksi, sellaiseksi, jossa tietoisesti käskettiin toimimaan väärin. Valinta siitä, miten toimia tilanteessa, ei ollut helppo. Valinnan perimmäinen kysymys liittyy siihen, kuinka voimakkaasti haluaa seisoa periaatteidensa takana ja mikä merkitys on omalla tulevaisuudella. Kertoja kuvaa, kuinka tiukassa paikassa arvoista usein tingitään.

**Tarina 42 (H28, nainen): Kokouskulttuuri kuvaa myös yrityksen organisaatiokulttuuria.** Tarina kertoo organisaatiokulttuurin hallitsevuudesta ja muutosten vaikeudesta. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja oli saanut tehtäväksi valmistella ylimmän johdon keskustelutilaisuutta. Hänellä oli näkemys siitä, miten tilaisuus tulisi toteuttaa, jotta se saisi aikaan sitoutumista. Menetelmistä oli myös keskusteltu ulkopuolisen konsultin kanssa. Yllättäen päätöksestä vastaava johtaja vaihtoikin mielipidettään. Syyksi kertoja arveli sitä, että ehdotettu menetelmä perustui siihen, että keskustelijat ovat tasa-arvoisia ja ulkoiset vallan välineet on riisuttu pois. Kertojan mukaan päätös kuvasi samalla yrityksen vallankäyttökulttuuria, jossa vapaamuotoisella keskustelulla on vain pieni rooli.

**Tarina 43 (H28, nainen): Myönteistä palautetta suoraselkäisyydestä.** Tarina kertoo palautteen merkityksestä. Oppimistarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan ehdotus tyrmättiin yllättäen kokouksessa. Kertoja koki tilanteen henkilökohtaisesti loukkaavana, koska oli mielestään yrityksen edun mukaisella asialla liikkeellä. Kokouksessa hän puolusti ja perusteli viimeiseen asti kantaansa, vaikka päätöksentekijänä toiminut johtaja oli selvästi eri mieltä. Vaikka päätös oli kielteinen, toi kertojan toiminta kokouksessa jälkeinpäin myönteistä palautetta suoraselkäisestä ja rohkeasta toiminnasta.

**Tarina 44 (H28, nainen): Kärkevä kommentointi vallankäytön välineenä.** Tarina kertoo kollegoiden haluttomuudesta puuttua toisten toimintaan. Pettymystarina, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja toimi esittelijänä kokouksessa, ja yksi esimiehistä alkoi yllättäen kiistää esitellyn asian hyvin kärkevästi. Muut olivat pääosin hiljaa ja antoivat kommentoijan puhua. Kertoja ryhtyi puolustamaan voimakkaasti omaa näkökantaansa. Kokouksen puheenjohtajakin esitti kannanottoja, jotka olivat lähellä kärkevän kommentoijan mielipiteitä. Kokouksen henki muuttui hetkessä esityksen kyseenalaistavaksi ja tilanne muuttui epämiellyttäväksi. Kertoja kysyi jälkepäin muilta osallistujilta, miksi he eivät puuttuneet kärkevään kommentointiin. Syyksi sanottiin tarve suojata omaa tilannetta ja hoitaa oma vastuualue rauhassa, etteivät muut puutu siihen turhaan.

**Tarina 45 (H28, nainen): Uusi esimies muuttaa organisaation.** Tarina kertoo esimiehen yksipuolisesta päätöksenteosta. Pettymystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertoja toi keskustelussa uuden esimiehensä kanssa esille, mitä häneltä odottaa tehtävässä. Samanaikaisesti muut yksiköt kokivat, että kertojan yksikkö tuli heidän vastuualueilleen. Kertoja halusi selvittää tilanteen ja nosti sen keskustelun aiheeksi. Uusi esimies koki tämän kiusalliseksi ja kertojan mukaan ratkaisi tilanteen muuttamalla organisaation sellaiseksi, että hän ei enää ollut kertojan esimies, vaan väliin tuli uusi taso ja esimies. Kertoja koki, että tämä oli suoraa vallankäyttöä. Kertoja odotti, että asiasta olisi keskusteltu yhdessä ja haettu yhdessä ratkaisuja, mutta esimies teki päätöksen yksipuolisesti.

**Tarina 46 (H28, nainen): Miten ja milloin organisaatiomuutos kerrottiin.** Tarina kertoo ajoituksen tärkeydestä. Menestystarina, esimiehen vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kertojan esimies kertoi kertojalle epämieluisasta organisaatiomuutoksesta puoli tuntia ennen tärkeää kokousta. Kertojan esimies oli myös tässä kokouksessa mukana. Kertoja mietti jälkikäteen, oliko ajankohta valittu tietoisesti juuri ennen kokousta, jotta esimies näkisi, miten kertoja pärjää sellaisessa tilanteessa. Kertoja pystyi kuitenkin kokoamaan itsensä tilanteessa ja koki sen onnistumiseksi.

**Tarina 47 (H28, nainen): Spontaanit kommentit kertovat yrityksen kulttuurista.** Tarina kertoo piilotetuista asenteista, jotka nousevat esille eri tilanteissa. Pettymystarina, pettymys epätydyttävään tilanteeseen, kollegan vallankäyttö.

**Tiivistelmä:** Kokouksessa agendalla ollutta asiaa esitteli ylemmässä johdossa oleva miesjohtaja. Toinen miesjohtaja kommentoi tilannetta sanomalla, että on hyvä että asiaa kommentoi miesjohtaja, eikä päällikkö tai nainen. Kertoja tyrmistyi ääneen lausutusta kommentista. Kommentoija huomasi tästä itsekin mitä oli sanonut, ja palasi myöhemmin asiaan toteamalla, että eihän hän kertojaa tarkoittanut. Mutta kertojan mielestä juuri nämä spontaanit kommentit kertovat vallitsevasta kulttuurista.